

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST – GRADO

**Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las
empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención
en Gestión Empresarial

AUTOR

Justo Pérez Soncco

Lima-Perú

2008

“La prosperidad en los negocios depende de tres factores: Visión, Estrategia y un efectivo sistema de Información, el Balanced ScoreCard es una valiosa herramienta, para un proceso efectivo de toma de decisiones”

Carlos Slim Helú

Marzo 2008

“A Dios, a mis Padres, a mi esposa y a mis hijos”

Justo Pérez Soncco

INDICE

Portada	s/n
Pensamiento	s/n
Dedicatoria	s/n
Índice	i
Resumen.....	A
Abstract.....	B
Introducción	I

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Sumilla del Capítulo I	01
1.1. Área Problemática.....	02
1.1.1. Planteamiento del Problema	02
1.1.1.1. Antecedentes del Problema.....	02
1.1.1.2. Diagnóstico de la situación actual del problema.....	05
1.1.1.3. Proyección de la situación problemática.....	07
1.1.1.4. Control al Pronóstico del Problema	08
1.1.2. Formulación del Problema	13
1.1.3. Sistematización del Problema.....	13
1.2. Objetivos de la investigación	13
1.2.1. Objetivo General	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	13
1.3. Justificación de la investigación.....	14
1.3.1. Justificación Teórica.....	14
1.3.2. Justificación Práctica.....	15
1.3.3. Justificación Metodológica	15

1.4. Hipótesis de la investigación	16
1.4.1. Hipótesis General.....	16
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	16
1.5. Identificación y Clasificación de Variables.....	17
1.5.1. Identificación de variables.....	17
1.5.2. Clasificación de variables.....	17
1.6. Limitaciones y Delimitaciones de la investigación	18
1.6.1. Limitaciones de la Investigación	18
1.6.2. Delimitaciones de la Investigación.....	19

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Sumilla del Capítulo II	20
2.1. Generalidades del Marco Teórico.....	21
2.2. Antecedentes de la Investigación	22
2.3. Bases Teóricas	25
2.4. Definición conceptual de términos	49

CAPITULO III

UNIDAD DE ANALISIS

Sumilla del Capítulo III	62
3.1. El Sector de telefonía en el Perú	63
3.1.1. Telefónica del Perú.....	64
3.1.2. Claro América Móvil.....	66

CAPITULO IV
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sumilla del Capítulo IV	75
4.1. Los Fundamentos Científicos.....	76
4.2. Operacionalización de variables	81
4.3. Tipos de Estudio	82
4.4. Diseño de Investigación	84
4.5. Población y muestra.....	85
4.6. Calculo del tamaño de la muestra.....	86
4.7. Focalización Espacial.....	86
4.8. <i>Instrumentos de recolección de datos</i>	87
4.9. <i>Tratamiento de datos</i> ..	89
4.10. <i>Análisis de datos</i>	90

CAPÍTULO V
PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Sumilla del Capítulo V	91
5.1. Descripción del Proceso de prueba de hipótesis	92
5.2. Estadísticas Descriptivas	92
5.3. Análisis descriptivos.....	94
5.3.1. Resultados de la empresa A.....	95
5.3.2. Resultados de la empresa B.....	113
5.3.3. Comparación de resultados	130
5.3.4. Resultados generales	140
Conclusiones del estudio	I
Bibliografía	1
Anexos y propuesta	i

RESUMEN

La tesis “Balanced ScoreCard y Desarrollo Empresarial en las empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006-2007”, pretende explicar el Desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced ScoreCard, por parte de sus ejecutivos.

Han sido consideradas en el estudio, las dos empresas más grande de telecomunicaciones: Telefónica del Perú y Claro (América Mobil), para lo cual se realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos procedentes de cada una de las empresas, midiendo la calidad de sus decisiones por el desarrollo empresarial obtenido antes y después del uso del Balanced ScoreCard el cual se encuentra operativo y en proceso de mejora continua en ambas empresas.

El estudio es experimental, con dos grupos, uno experimental y otro de control, estableciendo mediciones preliminares para determinar la línea de base (pre-test) y una medición final (post-test), para determinar la existencia de diferencia entre los dos grupos y si es atribuible al Balanced Score Card.

Las Interrogantes presentadas, han sido transformadas en hipótesis y corroboradas mediante pruebas que validan la investigación.

La investigación comprendió una muestra a nivel nacional, recolectando data de fuentes primarias y secundarias, tanto en la información procedente de entrevistas como de encuestas, se construyeron instrumentos de recolección y procesamiento de datos, que incluyeron procesadores estadísticos.

PALABRAS CLAVE: Sistemas de Información gerencial, Balanced ScoreCard, toma de decisiones, Desarrollo Empresarial, Empresas de telecomunicaciones.

ABSTRACT

The thesis "Balanced ScoreCard and business development at companies Telecommunications Peru, 2006-2007," aims to explain Development obtained in telecommunication companies in Peru, from the use of the Balanced ScoreCard, on the part of its officers.

They have been considered in the study, the two largest telecommunications companies: Telefonica del Peru and Claro (America Mobil), which took place a measurement based on a representative sample of 20 executives from each company, measuring the quality of its decisions by the business development before and after use of the Balanced ScoreCard which is operational and in the process of continuous improvement in both companies.

The study is experimental, with two groups, one pilot and one control, establishing preliminary measurements baseline (pre-test) and a final measurement (post-test) to determine the existence of difference between the two groups and if it is attributable to the Balanced Score Card.

The Interrogates presented, have been transformed into assumptions and corroborated by evidence that validate the investigation.

The investigation included a sample at the national level, collecting data from primary and secondary sources, on information from interviews and surveys were built instruments collection and processing of data, including statistical processors.

KEYWORDS: Information Systems Management, Balanced ScoreCard, decision-making, business development, telecommunications companies.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación esta circunscrita a un ámbito empresarial en la medida en que el tema representa una experiencia que puede inferirse a entidades que presenten una realidad similar a descrita en el mercado de telecomunicaciones del Perú y ha sido elaborada con fines académicos la de alcanzar el grado de Maestría en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En la medida en que las exigencias temáticas han permitido precisar el análisis se ha desarrollado el acápite que facilite la comprensión de un instrumento de análisis de decisiones gerenciales como el Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard, dejado fuera de este contexto la sobreabundancia de datos que fueron recopilados a lo largo de la investigación.

El desarrollo del proceso experimental fue muy simple se recolectó la información relativa al conjunto de decisiones cuyo impacto contribuyó al desarrollo empresarial de las empresas telefónica y América Móvil, examinado en ellas el peso de las más importantes y acudiendo a los ejecutivos para identificar si fueron desarrolladas con el apoyo de un Balanced Scorecard o algún sistema de información para la toma de decisiones.

Los campos evaluados, figuran en el instrumento desarrollado y presentado en Excel (ver anexo1), el cual sirvió de base para el proceso estadístico en el SPSS que evidenciaba el conjunto de sub-variables que comprendían este complejo proceso.

Asimismo se describe la manera en que se impartió el proceso de capacitación que llevó a los ejecutivos de ambas empresas al empleo de sus respectivos Balanced Scorecard, logrando resultados satisfactorios según

los niveles de Aprendizaje comprobados y las destrezas adquiridas en el uso y aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gerencia.

La tesis se desarrolló a lo largo del país al haber seleccionado ejecutivos para la muestra, mediante el proceso de muestreo aleatorio sin reemplazamiento, los que con su aporte contribuyeron al diagnóstico y a revelar la calidad de los resultados en el uso de la herramienta de gestión.

En la elaboración del estudio no se ha considerado ningún aspecto de exclusión por razones de: edad, género, raza, visión de negocios, ni localidad en la que los ejecutivos desarrollan sus actividades.

El desarrollo del estudio ha considerando cinco componentes: i. Un planteamiento del estudio, ii. Un marco teórico, iii. Una unidad de análisis, iv. Un componente de metodología de la investigación, v. la prueba de hipótesis y vi. Una propuesta de Balanced Scorecard.

El planteamiento del estudio, establece el marco de la problemática del ejecutivo de telecomunicaciones ante el mercado y el desarrollo empresarial de sus entidades: Telefónica y América Móvil; planteando interrogantes, fines, interés en el tema.

El Marco Teórico, a su vez, considera tres componentes: los Antecedentes que reúne alcances de investigaciones anteriores acerca de la efectividad de los sistemas de información y particularmente del Balanced Scorecard en entidades similares a las estudiadas; el segundo componente, desarrolla las Bases teóricas, que reúne los aportes de diversos especialistas acerca de los sistemas de información Gerencial Balanced Scorecard y el desarrollo empresarial.

El tercer componente o unidad de análisis trata acerca del sector de telecomunicaciones en el Perú, describiendo los aspectos resaltantes de los actores involucrados: telefónica del Perú y América Móvil.

El cuarto componente se ocupa de la metodología de la investigación, que incluye la descripción del tipo de estudio y las pruebas a las que se someterá para validar la hipótesis de investigación.

El quinto componente se avoca a la prueba estadística, describiendo los resultados para su análisis y discusión.

El sexto punto presenta una propuesta de Balanced scorecard, que incorpora sugerencias de mejora para su uso en nuestro medio.

Por ultimo deseo expresar mi agradecimiento a los altos ejecutivos de ambas empresas: Telefónica y América Móvil; por su colaboración en la elaboración del presente estudio, así como a los investigadores y profesionales independientes que estudian el fenómeno de las telecomunicaciones y a distinguidos funcionarios del sector Gubernamental que controlan y vigilan el desempeño de estas instituciones en nuestro medio.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, autoridades universitarias, profesores del post-grado, investigadores, maestristas, tesisistas, personal administrativo, por su apoyo. Destacando mi reconocimiento al Dr. Juan Castillo Maza, Dr. Alejandro Sotelo Morey, Mg. Jorge Mayurí Barrón, Mg. Rosa Isabel Costa Vela, por las sugerencias para elevar la calidad de la presente tesis; someto a la consideración de la Dirección de Unidad de Post-Grado de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la presente investigación, desarrollada según los lineamientos institucionales requeridos para optar el grado de Magíster en Administración.

Justo Perez Soncco

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Área problemática, 1.1.1 planteamiento del problema, 1.1.1.1 antecedentes del problema, 1.1.1.2 diagnóstico de la situación actual del problema, 1.1.1.3 proyección de la situación problemática, 1.1.1.4 control al pronóstico del problema, 1.1.2 formulación del problema, 1.1.3 sistematización del problema, 1.2 objetivos de la investigación, 1.2.1 objetivo general, 1.2.2 objetivos específicos, 1.3 justificación de la investigación, 1.3.1 justificación teórica, 1.3.2 justificación práctica, 1.3.3 justificación metodológica, 1.4 hipótesis de la investigación, 1.4.1 hipótesis general, 1.4.2 hipótesis específicas, 1.5 identificación y clasificación de variables, 1.5.1 identificación de variables, 1.5.2 clasificación de variables, 1.6 limitaciones y delimitaciones de la investigación, 1.6.1 limitaciones de la investigación, 1.6.2 delimitaciones de la investigación.

1.1. Área Problemática

1.1.1. Planteamiento del problema

1.1.1.1 Antecedentes del problema

El mercado de telefonía en el Perú se remonta a Marzo de 1857 con la Instalación del primer cableado telegráfico, autorizado mediante un Decreto de la República, se le concede a Augusto Goné la exclusividad en la construcción de las líneas telefónicas de Lima a Callao y de Lima a Cerro de Pasco.

En el año 1878 el servicio telegráfico y correo sería administrado por el Gobierno. Para entonces, había 2,525 km. cableados, empleándose el sistema Morse. El 7 de septiembre de 1888, se comunicó Lima con el Callao, fue la primera comunicación telefónica que se realizó entre las cámaras de senadores y diputados.

En 1889 se obtuvo la aceptación norteamericana Bacigalupi fundándose así la Peruvian Telephone Company. En 1911 tenemos la Primera estación radiotelegráfica en Lima, la poderosa estación Telefunken del Cerro San Cristóbal que permitía la comunicación entre Lima e Iquitos.

En 1916 Se promulga el Reglamento General de Correos, Telégrafos y Teléfonos. 1920 se crea la Fundación de la Compañía Peruana de Teléfonos, fusionándose con la Peruvian Telephone Company, el servicio telefónico contaba ya con 4,000 teléfonos a nivel nacional, todos manuales.

En 1930 ITT entra al mercado peruano, la International Telephone & Telegraph Corporation (ITT) adquiere el 60% de las acciones de

la Compañía Peruana de Teléfonos, ante la necesidad de ampliar y modernizar el servicio. Entra en funcionamiento la primera central automática en el Perú. En el 1947 Se promulga el Reglamento General de Telecomunicaciones.

En 1958 El servicio de Teleimpresión (Télex) es inaugurado, la compañía All American Cables & Radio inaugura dos circuitos Lima-Nueva York, para servir a unos 20 abonados exclusivamente solo para el servicio de tráfico internacional. En 1968 Se crea el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, considerando que las comunicaciones son básicas para el desarrollo y seguridad nacional.

En 1969 La Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL-PERU) es creada, Y se incorpora al Comité Interino de Telecomunicaciones Internacionales (CITI). Asume la implementación y operación de la Estación Terrena Vía Satélite de Lurín.

1975: El Gobierno implementa la Red Nacional de Télex. 1981-May: ENTEL-PERU es transformada en empresa estatal. En la década que comienza en 1980 se produce un desarrollo de las telecomunicaciones en distintos departamentos del país, apareciendo las primeras centrales telefónicas digitales.

En 1991-Nov: Entra en vigencia la nueva Ley de Telecomunicaciones, esta permite la inversión privada y la libre competencia, estableciendo el marco propicio para lo que sería el actual desarrollo de las telecomunicaciones en el Perú. 1992-Jun: Nombramiento del Comité Especial de Telecomunicaciones (CEPRI de Telecom) Encargado de conducir el proceso de

transferencia al sector privado de las empresas del sector, la Cía. Peruana de Teléfonos (CPT) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entelperú).

1993-Ene: Se crea OSIPTEL. 1994-Ene: Se dicta la Ley de Desmonopolización Progresiva, en ella se promueve la libre competencia en todos los servicios en donde es técnicamente posible y se establece un periodo de exclusividad de cinco años de duración en los servicios de telefonía fija, larga distancia nacional e internacional.

1994-Feb: Se privatiza Entelperú y la Cía. Peruana de Teléfonos. Ambas se fusionan, adoptando el nombre de Telefónica del Perú, empresa hispana que comenzó con la etapa de modernización y reestructuración de los servicios de telecomunicaciones. Se instala el TRASU. Se encarga de atender los reclamos rechazados en 1ra. Instancia por las empresas operadoras, es la última instancia administrativa a la cual pueden apelar quienes reclaman por problemas de facturación, calidad del servicio, instalación y otros.

1997: BellSouth concretó su ingreso al Perú. Para ello adquirió más del 58.7% de participación de la empresa Tele 2000. en este mismo año el mercado se abrió a nuevos operadores, que participarían en los servicios de telefonía local, larga distancia nacional e internacional y podían utilizar la infraestructura de Telefónica, a cambio de un cargo de interconexión.

Para 1999 Bellsouth logra obtener la concesión para prestar servicio de telefonía fija; la cual, no se hace realidad hasta el año 2003 por presiones de Telefónica en el gobierno y por el cargo de interconexión que exigía esta. Bellsouth innova con los teléfonos

inalámbricos, pero para el año 2004 su participación en el mercado peruano es comprada por Telefónica.

La empresa TIM ingresa al mercado nacional con la tecnología GSM, tecnología con la cual busca ofrecer menores tarifas por minuto y nuevos servicios, como transmisión de datos y acceso inalámbrico a Internet a través de los teléfonos celulares; lo cual, le permite obtener una gran aceptación en el mercado sobre todo en los jóvenes de 18 a 25 años. Años más tarde la participación del grupo TELECOM de Italia es adquirida por el grupo TELMEX de México, América Móvil el cual crea la empresa CLARO en el 2005 y que hasta la actualidad es la mayor competidora de Telefónica en el Perú.

El presente estudio establecerá líneas comparativas de competitividad entre la empresa América Móvil - CLARO y telefónica – MOVISTAR ambas en el producto de celulares, por ser las dos empresas más grandes que aún subsisten en el Perú.

1.1.1.2. Diagnóstico de la situación actual del problema

A nivel global el mundo de las telecomunicaciones presenta una variedad de operadores con características propias que consolidan una personalidad que trascienden las fronteras de los países en los que operan.

Actualmente, en el Perú relacionado a la telefonía esta siendo dominado por dos empresas que tienen un posicionamiento bien marcado, a nivel global y representado por la marcada solvencia de ambas empresas. En el caso de la empresa TELEFONICA como se explico de procedencia hispana el volumen de sus activos

es ligeramente superior al que presenta la empresa CLARO del grupo mexicano TELMEX.

Estas dos empresas estructuran el mercado peruano y las decisiones de una firma, afecta o influencia las decisiones de la otra.

Las empresas CLARO y TELEFÓNICA son las que dominan el mercado peruano, estableciendo las tarifas en el servicio de telefonía fija, telefonía móvil, Internet, Operadores de voz, etc.; las cantidades de minutos a los que se tiene derecho ya sea cliente prepago o post pago en el caso de los celulares, así como en el caso de los planes control de los teléfonos fijos; y, por último, la calidad en los servicios.

En el caso de TELEFÓNICA, esta empresa es la única que brinda el servicio de telefonía fija; sólo compite con la empresa América Móvil - CLARO en el servicio de los teléfonos móviles. Se podría decir que TELEFÓNICA domina el mercado ya que ofrece tanto el servicio de telefonía fija como el de telefonía móvil a través de MOVISTAR, además de otros servicios;

Sin embargo, la empresa CLARO, últimamente, está dominando el servicio de telefonía móvil ya que al ofrecer tarifas más bajas que su competidor TELEFÓNICA, ha aumentado su aceptación en gran parte de los consumidores peruanos al punto que hasta la fecha cuenta con una mayor clientela que TELEFÓNICA en el servicio de telefonía móvil. No olvidemos que el mercado de telefonía móvil es uno de los que más ingresos generan en el país.

La investigación como tal pretenderá resolver el tema del desarrollo empresarial a fin de identificar los factores que se encuentran presentes y que puedan contribuir al crecimiento o inhibición de estas grandes compañías.

1.1.1.3. Proyección de la situación problemática

TELEFÓNICA y CLARO son las dos únicas empresas de servicios de telefonía que gozan de la preferencia de la clientela debido a la cobertura que tienen en el país y por la diversidad de productos y servicios que ofrecen.

Para el caso de TELEFÓNICA, dicha empresa ofrece el servicio de telefonía fija mediante sus planes tarifarias como lo son: El Plan Control y Línea Abierta; y, a través de su empresa MOVISTAR, ofrece el servicio de telefonía móvil mediante planes tarifarias como lo son Línea Prepago, Línea Post pago y Línea Abierta; así como productos como celulares, microchips, chips y tarjetas prepago.

Para el caso de CLARO, dicha empresa ofrece solamente el servicio de telefonía móvil que es la que mayores ingresos genera. CLARO ofrece dicho servicio mediante planes tarifarias como Línea Prepago, Línea Post Pago y Línea Abierta; así como productos como celulares, chips, tarjetas prepago. Actualmente, se ha convertido en el más duro competidor de MOVISTAR en el servicio de telefonía móvil, gracias a los bajos costos que impuso en su servicio.

TELEFÓNICA como CLARO ofrecen servicios y productos similares; sin embargo, sus precios en llamadas varían y cada empresa cuenta con una "clientela fiel" por lo que en ese sentido

no existe un equilibrio. Por tanto se observa que existe un oligopolio de tipo heterogéneo.

En este tipo de oligopolio se aprecia como CLARO bajó sus precios para vender más; y, en consecuencia, TELEFONICA MOVISTAR respondía haciendo lo mismo, pero, a pesar de eso, sólo logró un incremento relativamente pequeño en sus ventas. Esto pone de manifiesto que ambas empresas no se pondrán de acuerdo del todo y por tanto no habrá un verdadero equilibrio, mas aun cabe destacar que CLARO le lleva cierta ventaja en lo referente a precios impuestos a los minutos.

Por lo tanto podría darse que los precios bajen y que puede afectar la calidad del servicio, y por incrementar la competencia de formación de equipos altamente especializados podría suscitarse la contratación de personal clave de la competencia ocasionando el desempleo y desequilibrio. Además hay cierto temor que en un plazo se pueda dar un duopolio, ello atentaría contra las leyes y ambas empresas impondrían precios que les favorezca a ambas.

Todos estos factores influyen en el crecimiento empresarial y deben ser controlados desde la alta dirección mediante un sistema de información en tiempo real que permita el seguimiento de los objetivos, estrategias y acciones propuestas a fin de agilizar el proceso de tomas de decisiones que conduzca a la mayor efectividad empresarial,

1.1.1.4. Control al pronóstico del problema

CLARO y TELEFONICA no solamente compiten disminuyendo el precio de los bienes y/o servicios, sino también con dos factores fundamentales y principales como son: a) variedad y b) calidad; y

estos están relacionados con los i) servicios ii) equipos celulares y iii) marketing y promociones.

a) Variedad.

TELEFONICA y CLARO brindan una amplia variedad en sus productos y servicios que les permite diferenciarse y por ende obtener ganancias significativas; a su vez, ambas empresas buscan tener los mejores proveedores para satisfacer las demandas y preferencias subjetivas del consumidor. Por ello es que cada una de ellas busca obtener una ventaja competitiva respecto del otro y así lograr un mayor posicionamiento dentro del mercado.

i. Servicios

TELEFONICA brinda el servicio de telefonía fija y móvil con cobertura en todo el país, Speedy para Internet, entre otros. En tanto CLARO no ofrece mucha gama sobresaliente en lo respecto a servicio a todo el Perú pero va en aumento las coberturas geográficas a los que falta llegar pero si ofrece una comunicación más rápida y baja en precios en el sector local, nacional e internacional.

Ambos brindan el servicio de asesoría al cliente en la variedad de planes tarifarias para los equipos móviles en post pago.

Se hace alusión a este rubro de servicios en que en este sector la competencia se centra más para CLARO ya que al buscar la cobertura para todo el Perú hace que los clientes del interior del país no apuesten por TELEFONICA Movistar, quien ya lleva tiempo brindando este servicio; pero una vez llegado CLARO a constituirse en todo el país, por la ventaja de sus precios, será una

competencia mucho más dura ya que las poblaciones mas alejadas de la capital, por sus ingresos económicos, optarán por aquella empresa que le ofrezca el servicio a bajos costos y de calidad. Si bien TELEFONICA Movistar cuenta con mayores servicios, la rentabilidad para ambas empresas esta en los teléfonos móviles.

ii. Equipos Celulares

La población tiende a cambiar de equipo celular cada cierto tiempo y siempre por una mejor al anterior, por ello que CLARO mantiene una ventaja sobre TELEFONICA en ventas ya que cuando era TIM introdujo la tecnología GSM en el país y por tanto todos los equipos CLARO llevan "chip" pues por este mecanismo no se pierdan la información al cambiar de equipo; ante esta situación TELEFONICA Movistar copia años más tarde la estrategia y empieza a lanzar al mercado equipos similares.

iii. Marketing y promociones.

Uno de los sectores más complejos, costosos, impredecibles para TELEFONICA como para CLARO pero también beneficio porque una mala estrategia en la propaganda de uno de ellos beneficiara automáticamente al otro. Es en este sector donde ambas empresas hacen uso de sus mejores estrategias para atraer al cliente; entran a competir en las publicaciones televisivas, radiales, volantes, etc. pero resulta ser más eficiente las constantes promociones que se realizan como:

Al usar una tarjeta CLARO con saldo de 30 soles se duplica para llamar a celulares claro y teléfonos fijos; por otro lado, TELEFONICA superó la oferta ahora al usar una tarjeta Telefónica Movistar de 20 soles se duplica para hacer llamadas a celulares y

teléfonos fijos, y con una de 30 se triplica para realizar llamadas a celulares y fijos.

También se recurre a sorteos en fechas calendario; auspiciando a Instituciones importantes: contratando artistas, servicios de timbrados, fotos para el teléfono móvil como fotos en tarjetas prepago, etc. Como por ejemplo está el cantante Gianmarco publicitando a CLARO, mientras que el cantante Pedro Suárez Vertiz y el grupo Libido publicitando a TELEFONICA Movistar.

Otro ejemplo está en que TELEFONICA otorga tarjeta 147, Hola Perú y Tarjeta Prepago para celulares, pero CLARO se beneficiaba más en las ventas al publicar las tarjetas de celulares con fondos de las producciones cinematográficas nacionales; mientras que TELEFONICA Movistar responde impregnando fotos alusivas a la cultura, monumentos e instituciones peruanas.

b) Calidad

La calidad es una de las variables más reclamadas por los clientes y que siempre va acompañada por bajos precios que la clientela a espera.

i. Servicio

La calidad en el servicio es experimentada por la clientela; por tanto, es la que determina la preferencia del público hacia una determinada empresa. En este punto de la calidad ambas empresas aun no llegan a satisfacer del todo al cliente, hasta se extraña a una empresa como BellSouth, absorbida en el Perú por TELEFONICA, quien si brindaba un servicio de calidad.

TELEFONICA y CLARO hasta el presente no solucionan todavía las interferencias, bullidos y la falta de claridad en la comunicación de móviles mas aun si la llamada es de distancia.

ii. Equipos celulares

La calidad en los equipos tienen que ver más con los proveedores de TELEFONIA Movistar y CLARO. Cada una de ellas impulsa campañas mayores de voces financiados por las marcas de los equipos ya que dichas empresas dependen de los proveedores para obtener una mayor participación en el mercado satisfaciendo los gustos subjetivos de los consumidores y ofreciendo equipos de alta tecnología como lo último en innovación como cámara de fotos, mp3, radio, etc. pero también los proveedores de equipos como Nokia, Motorola, LG, Samsung, etc. dependen de las empresas de telefonía para poder subsistir en el mercado.

Un ejemplo de ello lo podemos observar cuando Nokia lanza al mercado un modelo con cultura tecnológica a través de TELEFONICA Movistar generando altos ingresos. CLARO contrarestando a ellos lanza un modelo de celular de mayor capacidad de almacenamiento en memoria como es el Sony Erickson.

Ambas empresas buscan la mejor fusión de buenos servicios y productos de buena calidad; la intersección de ambos hará que el cliente escoja la mejor alternativa.

Desde las áreas de tecnologías de la información de ambas empresas TELEFONICA y CLARO se pretende canalizar el flujo de información hacia una herramienta empresarial (balanced scorecard) que facilite la recreación de la realidad con la fenomenología propias de los diversos momentos para que los decisores aprueben un determinado curso de acción.

1.1.2. Formulación del problema

¿Contribuye el Balanced Scorecard al Desarrollo Empresarial de las empresas de telefonía del Perú

1.1.3. Sistematización del Problema.

- A. ¿Influye la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard en la rentabilidad de las empresas de telefonía en el Perú?
- B. ¿Incide la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard en el Posicionamiento de mercado de las empresas de telefonía en el Perú?
- C. ¿Interviene la Perspectiva del Proceso del Balanced Scorecard en la Cobertura o expansión de sus procesos?
- D. ¿Contribuye la Perspectiva de los RRHH del Balanced Scorecard en generar valor agregado con el apoyo y soporte de la Tecnología de punta?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Demostrar si el Balanced Scorecard influye en el Desarrollo Empresarial de las empresas de telefonía del Perú.

1.2.2. Objetivos Específicos

- A. Evaluar si la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard se relaciona con la rentabilidad de las empresas de telefonía en el Perú.
- B. Analizar si la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard incide directamente con en el Posicionamiento de mercado de las empresas de telefonía en el Perú.

- C. Estudiar si la Perspectiva del Proceso del Balanced Scorecard concierne en cumplir con el plan de Cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.
- D. Observar si la Perspectiva de los RRHH del Balanced Scorecard ayudan a generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo y soporte de la Tecnología de punta.

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Los sistemas de información gerencial permiten reunir la información crítica que sirva de base a los ejecutivos para el proceso de toma de decisiones, las cuales afectaran el desarrollo organizacional de las empresas.

Los sistemas de información han ido evolucionando en el tiempo y adquiriendo cada vez mayores niveles de complejidad en función al soporte de tecnología de la información sobre la cual son construidos. Los gerentes han ido exigiendo a lo largo del tiempo desarrollos específicos que los apoyen en esta tarea hasta llegar al actual cuadro de mando integral o balanced scorecard.

El Balanced Scorecard es el instrumento que ayudará a lograrlo, y permitirá que las empresas de telefonía aumenten su rentabilidad, su competitividad, mejorando sus procesos internos en el corto y largo plazo. Mejorando su clima laboral pesado en el que se desenvuelve su personal, impidiéndole de esta forma alcanzar los objetivos estratégicos que quiere lograr.

El Balanced Scorecard nos permite crecer y desarrollar para ser más competitivos. Sin duda alguna, una de las claves más importantes para lograr su implementación de una estrategia de manera exitosa consiste en lograr involucrar a los recursos humanos. Desde el Gerente general hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la misma, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

1.3.2. Justificación Práctica

La importancia del mercado de telefonía amerita el estudio de los factores que influyen en el desarrollo empresarial de los actuales participantes TELEFONICA y CLARO.

La presente investigación pretende identificar estos factores a fin de monitorear la evolución de su participación en el mercado peruano mediante la herramienta del balanced scorecard.

1.3.3. Justificación metodológica

Se pretende seguir los lineamientos del proceso de investigación científica la cual incluye el planteamiento de interrogantes objetivos e hipótesis, a fin de establecer un conocimiento probable acerca de los factores que influyen en el desarrollo empresarial de CLARO y TELEFONICA.

Como tal se pretende diseñar un modelo; plantear una propuesta y diseñar instrumentos de recolección de datos (encuestas y entrevistas)

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis General

La calidad del Balanced Scorecard influye directamente en el desarrollo empresarial de las empresas de telefonía del Perú

1.4.2. Hipótesis Específicas

- A. La Perspectiva Financiera del Balance Scorecard incide directamente en la rentabilidad de las empresas de telefonía en el Perú.

- B. La Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard incide directamente en el Posicionamiento del mercado de las empresas de telefonía del Perú.

- C. La Perspectiva del Proceso del Balanced Scorecard incide directamente con la Cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos.

- D. La Perspectiva de los RRHH del Balanced Scorecard incide directamente en generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo de la tecnología de punta.

1.5. Identificación y Clasificación de Variables

1.5.1. Identificación de variables

Variable dependiente: Desarrollo empresarial, su definición es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Variable independiente: Balanced scorecard, su definición es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción. El Balanced Scorecard provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización. Sus principales etapas son:

- a) Formular la Visión de la Organización.
- b) Formular la Estrategia y definir la oferta de valor,
- c) Establecer objetivos según las perspectivas del Cliente, Financiera, Procesos, Aprendizaje y crecimiento,
- d) Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto,
- e) Establecer iniciativas para la acción.

1.5.2 Clasificación de las variables.

Desarrollo empresarial identificada como variable dependiente tiene una dimensión cognitiva porque se aprecian en la acción, es decir se procesa la información y después se analiza, se argumenta, se comprende y se produce nuevos enfoques. Como indicador tiene

capacidad de competitividad, competitividad sistemática, desarrollo organizacional, eficacia, eficiencia y productividad.

Balanced Scorecard identificada como variable independiente tiene una dimensión táctica operacional porque es, en términos generales, un método empleado con el fin de conseguir un objetivo.

Como indicador tiene capacidad de toma de decisiones, capacidad de liderazgo, eficiencia, equipo de trabajo, aprendizaje, finanzas, equipos de alto rendimiento, involucramiento gerencial, visión, misión, objetivos estratégicos, indicadores, mediciones, desempeño, formulación, implementación, clientes, unidad de negocio, crecimiento, estrategia, productividad, eficiencia operativa, rentabilidad, satisfacción, desarrollo de competencias, comunicación, y aprendizaje,

1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación

1.6.1 Limitaciones de la investigación.

La limitación más importante del estudio, se dio por no contar con las estadísticas oficiales en nuestro país de los resultados estratégicos relacionados a las empresas de telecomunicaciones de nuestro medio.

En nuestras visitas a los altos ejecutivos de la empresa de Telefónica – MOVISTAR y América Móvil - CLARO, se pudo notar y apreciar un recelo en dar información y prestar contribución. Gracias a la colaboración de colegas, quienes empleando el poder de las instituciones en que prestan servicios, apoyaron en la toma de datos de la encuesta; a ellos va mi agradecimiento y reconocimiento, por el valioso aporte sin el cual probablemente no se habría salvado esta investigación.

1.6.2 Delimitaciones de la investigación

a) Delimitación espacial

La investigación esta referido al ámbito de los servicios de telefonía que brinda las empresas de CLARO y TELEFONICA en el Perú

b) Delimitación temporal

La investigación de la presente tesis esta comprendida entre el periodo 2006-2007, debido al inicio del crecimiento vertiginoso de los servicios y ventas ofrecidas por las empresas de telefonía de CLARO y TELEFONICA.

c) Delimitación social

La información sostenida en la presente tesis es con la colaboración y participación de los altos Ejecutivos, Directivos, Personal y Clientes que pertenecen a la empresa de telefonía de CLARO y TELEFONICA.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Generalidades del Marco Teórico, 2.2 Antecedentes de la investigación, 2.3 Bases teóricas, 2.4 Definición conceptual de términos.

2.1. Generalidades del Marco Teórico

El desarrollo empresarial, se bien esta vinculado con diversas áreas del conocimiento humano, tiene una vinculación muy especial en la administración de la cual deriva la gestión empresarial, indicado en la planificación, organización, integración, dirección y control. Entre las teorías más significativas de la estrategia, el cual reconoce la concurrencia de cinco fuerzas que determinan la competitividad del sector en el que opera la empresa, los compradores, proveedores, sustitutos, competidores potenciales, competidores en el sector de telecomunicaciones, describe una manera en que una empresa elige e implementa una estrategia genérica, para lograr y mantener una ventaja competitiva, así como el desarrollo de actividades básicas que esta debe cumplir.

Con relación al proceso de creación, monitoreo y evaluación de estrategias, el enfoque más sobresaliente es el “modelo operacional”, que reconoce tres fases: la formulación, la implementación y la evaluación; destacando como función central del estratega, a la toma de decisiones, esta posición es defendida por David¹, quien plantea como paso previo a la formulación de estrategias la evaluación del contexto a fin de determinar en las tendencias situacionales, oportunidades y amenazas a la posición competitiva de la empresa, luego el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades a los distintos niveles de acción, replantear la misión de la empresa y formular objetivos y metas alinear recursos sobre la base de políticas claras y plantear estrategias, que serán monitoreadas mediante diversos indicadores de gestión.

¹ David (1997): Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México, prentice hall p.24

2.2. Antecedentes de la investigación

Como parte de la investigación preliminar en bibliotecas y en centro de investigación de lima metropolitana se ubico un conjunto de tesis conteniendo aspectos del Balanced Scorecard y desarrollo empresarial de los cuales; tres tesis son los más relevantes, por ello han sido consideradas en este acápite.

La primera tesis lleva por titulo “Desarrollo estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional basado en el BSC”² que indica que mediante el uso del balanced scorecard mejorara el funcionamiento de la empresa, generando así mayores ventas e ingresos que le permitan mantenerse y crecer en el tiempo, se fundamenta bajo la base de la existencia de un mercado potencial en desarrollo de importaciones y exportaciones debido a los múltiples tratados internacionales que Chile ha suscrito en los últimos años, lo cual requiere de empresas que refuercen, ayuden y apoyen la gestión del comercio exterior en todos sus ámbitos, que logra mejorar su estructura interna, económica y comercial de llegar a abarcar una cuota de mercado suficiente que le permita proyectar un crecimiento a lo largo del tiempo.

Se crea un sistema de gestión basado en el “Balanced Scorecard” que es una herramienta de “Negocios Inteligentes” enfocada principalmente hacia la gestión y planificación de una organización. Llegando a la conclusión de que el negocio se rentabiliza, más aún si el proyecto se realiza con financiamiento (enriquece entre un 69.6% y un 36.6% más el proyecto según la tasa de descuento que se aplique) con lo cual se le da valor agregado a la organización.

² Diego Moreira, Juan Pablo (2005): “Desarrollo estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional basado en el BSC”, México, Ingeniería de sistemas computacionales, magíster, Universidad tecnologica metropolitana, p.231

La segunda tesis lleva por título “BSC de un hipermercado”³. A través del Balanced Scorecard y el mapa estratégico se puede tener una visión integral de la estrategia de la sucursal, las cuatro perspectivas de la organización: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento; sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se mide el logro de tales objetivos. Demuestra que las interrelaciones existentes y la influencia de las diversas variables consideradas, pudiendo observar como influyen en el logro de la estrategia de la sucursal. En donde el Balanced scorecard, va a permitir realizar un seguimiento eficiente del logro de la estrategia definida y controlar los desvíos existentes, permitiendo adoptar las medidas correctivas a tiempo y que la dirección considere necesarias.

Y la última tesis lleva por título “Identificación de los factores estratégicos que permitan desarrollar un sistema de inteligencia empresarial para determinar los factores que afectan el consumo de los principales clientes de una empresa del ramo energía, en un esquema competitivo globalizado”⁴ considera que la Inteligencia Empresarial es una estrategia que en el actual entorno mundial no solo resulta necesaria, sino, que en caso de no emplearse correctamente, existe la posibilidad de que las organizaciones sin importar su tamaño o sector de mercado en el que participen pueden quedar excluidas del concierto empresarial.

³ Marcela Presas, Liliana (2003): “BSC de un hipermercado”, Argentina, Dirección de empresas, magíster, Universidad del CEMA, p.24

⁴ Perez Peña Campos, Fernando (2004): “ Identificación de los factores estratégicos que permitan desarrollar un sistema de inteligencia empresarial para determinar los factores que afectan el consumo de los principales clientes de una empresa del ramo energía, en un esquema competitivo globalizado”, México, Dirección de empresas, magíster, Universidad de las Américas, p.55

En la actualidad, no resulta suficiente el contar con todos los recursos y la información clave del mercado, hace falta tener un sistema capaz de sintetizar y hacer que dicha información sea útil para la toma de decisiones en el momento adecuado, instrumentado todos los recursos con los que la empresa cuenta de la misma forma que se entrelazan los instrumentos de una filarmónica para lograr el milagro de una obra maestra.

En este sentido, el administrador máximo de la organización asume el papel de un director de orquesta capaz de lograr el máximo esfuerzo de cada uno de sus integrantes solo cuando conoce en forma veraz y oportuna a los elementos críticos que conforman su orquesta y los cambios que el entorno le presenta para poder reaccionar en forma adecuada a los mismos.

Actualmente se cuenta con información de mercados y con herramientas que le proveen datos sobre la industria y sus proveedores, no cuenta con un sistema integrador de información que es la Información Empresarial, el desarrollar un área específica para este propósito y convierta la información actual en información para toma de decisiones conforme a las estrategias y objetivos de la empresa, permitirá ser más eficiente en el cumplimiento de la misión y por consecuencia lograr la visión con decisiones fundamentadas en mejor información; es claro que difícilmente se puede allegar de toda la información existente, pero también es importante que la persona quién toma las dediciones tenga la capacidad y conocimiento del mercado para saber cuanta información es suficiente para actuar.

2.3. Base teóricas

2.3.1. Administración y Gestión Empresarial

La administración es un fenómeno social, desarrollado de manera consciente para conducir a las organizaciones empresariales hacia el logro de los propósitos deseados. Sin embargo adquiere un nivel científico a partir de los estudios de Taylor y Farol, ambos ingenieros que proporcionaron enfoques complementarios sobre el manejo de las organizaciones empresariales.

La propuesta de Taylor, esta basada en el estudio de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, con lo cual asume la paternidad del estudio de la ingeniería de métodos, sin embargo la visión de Taylor⁵ tenía una connotación muy humana pues proponía buscar un consenso entre trabajadores y gerencia.

La segunda propuesta, ponía el acento en la gerencia, postulando que la alta dirección era la única que podría organizar el gobierno empresarial para lo cual, el eje de una buena gestión radicaba en el estudio de las "operaciones empresariales" y en el desempeño del gerente, el cual basaría su actuación en la práctica de "principios fundamentales"; Farol⁶ planteaba que toda empresa cumple con ejecutar seis grupos de operaciones: técnicas (producción, fabricación, transformación), comerciales (compras, ventas, cambios), financieras (búsqueda y gerencia de capitales), seguridad (protección de bienes y personas), contabilidad (estados

⁵ Taylor, frederick (1975): "Principios de la administración científica", 18 edición, México. Herrero Hnos. S.A., p 19

⁶ Farol, Henry (1975): "administración industrial y general", 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., p 135.

financieros, costos y estadísticas), administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control). Este conjunto de funciones empresariales quedo incorporado a la teoría de las organizaciones, perteneciendo a la doctrina de la llamada escuela clásica que lo reconoce como fundador.

Según Richard L. Daft⁷ dice que “Una organización se crea para alcanzar un objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinaran la dirección que se tomara para alcanzarlo, en este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización y en ese sentido adaptar a las organizaciones a un entornos en constante cambio”.

Estas definiciones sobre la administración han tenido una vasta evolución, hasta nuestros días, variando según Chiavenato⁸, desde el enfoque operacional en la tarea, pasando por el diseño de grandes estructuras jerárquicas, al estudio del factor humano como elemento vivió y central de la sociedad empresarial y principal responsable del rendimiento, la generación y empleo de nuevas tecnologías de fabricación de bienes, hasta el enfoque contingente del ambiente; en la convicción de que cada variable representó un conjunto de problemas de época que

⁷ Richard L. Daft (2007): “Teoría y diseño organizacional”, novena edición, México, Thomson, p 56

⁸ Chiavenato, Adalberto (1989): “Introducción a la teoría general de la administración”, 3era edición, Sao Paulo Mc Graw Hill, p.37

propiciaron la aparición de teorías administrativas en la sociedad.

Asimismo planteo la concepción de una sociedad compuesta por organizaciones, desde las cuales son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas. Las actividades de producción de bienes y prestación de servicios, destacando la vinculación entre empresa y la vida cotidiana de los individuos, al señalar que estos “nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son curadas y mueren” al interior de estas organizaciones; las cuales son “extremadamente heterogéneas y diversificadas en objetivos, estructuras, características y tamaños diferentes”; definiendo a la administración como la conducción racional de las actividades empresariales sean lucrativas o no; calificándola de “imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones”.

A diferencia de quienes sostienen que el estudio de la empresa corresponde a la teoría organizacional distinguiéndola de la administración, Stoner Freeman & Gilbert⁹, afirman que la “administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones”, afirmando que los cuadros gerenciales de estas organizaciones están orientados al cumplimiento de las metas empresariales.

La concepción de la administración como proceso de gestión que comprende un conjunto de funciones individualizadas y ordenadas en una secuencia predeterminada, fue propuesta por

⁹ Stoner Freeman, (1996): “administración”, México, 5ta edición, editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. p. 182

primer vez por Fayol¹⁰, quién la dividió en cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

El primer elemento de esta secuencia, la previsión, orientada a descubrir las oportunidades a futuro que la empresa tendría explorando las posibles acciones que podría desarrollar para lograr el éxito, requeriría para su implementación de un instrumento llamado por Fayol “programa de acción” o “cuadro del futuro”, el cual facilitaría el anticipar “acontecimientos próximos, resultados deseados, una línea de conducta a seguir, etapas a franquear y medios a emplear”.

Asimismo el orden facilitaría la construcción de una estructura jerárquica entendida como la capacidad de proveer una empresa de “todo lo que requiere para su funcionamiento: herramientas, materiales, capital y personal”, así como su división, en un cuerpo social y material, esta definición de Fayol¹¹ acerca de la organización como segundo elemento del proceso de gestión empresarial es ampliada, al precisar que todo el personal de la empresa debe cumplir con la misión.

Entendida como un arte, orientada a optimizar el desempleo del personal; la dirección como tercer elemento del proceso administrativo, recibe un tratamiento prescriptivo por parte de Fayol¹², quién lista ocho atributos que todo jefe de tener: i) un conocimiento a fondo de su personal, ii) eliminación de los

¹⁰ Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., p 185

¹¹ Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., pp 185-186

¹² Farol, Henry (1975), “Administración industrial y general”, 18 edición, México, Herrero Hnos S.A., pp. 254-262

incapaces; iii) conocer de acuerdos entre la empresa y el personal; iv) dar un buen ejemplo; v) realizar inspecciones periódicas apoyándose en cuadros sinópticos; vi) reuniones y conferencias, entre dirección y colaboradores; vii) no dejarse absorber por detalles; viii) fomentar iniciativa y empeño en el personal. Estos atributos han de ser adoptados permanentemente por el ejecutivo eficaz para consolidar su mando y orientación hacia los objetivos empresariales.

Con relación a elemento unificador entre todas las actividades y unidades administrativas, “la coordinación” como elemento, es definida como la introducción de “armonía” en un ente empresarial, con el fin de facilitar su funcionamiento. Fayol señala que en una empresa adecuadamente coordinada:

- i) cada servicio marcha de acuerdo con los otros; el servicio de aprovisionamiento sabe lo que debe suministrar y en que momento así con producción, conservación, finanzas, seguridad;
- ii) ii) en cada servicio, cada subdivisión conoce el tipo de apoyo a brindar y el nivel de relaciones a establecer entre si;
- iii) iii) se armoniza la marcha de los diversos servicios y subdivisiones con las circunstancias”; asegurando de esta manera un acople perfecto entre organización y ambiente.

El alineamiento entre los objetivos empresariales, los principios admitidos, la marcha de un programa y las indicaciones dadas, forman parte del control, el cual “se aplica a todas las cosas, personas y actos”; siendo considerado por Fayol, como el elemento final de proceso administrativo.

Este enfoque de proceso, ha perdurado con algunas modificaciones en cuanto a sus elementos, como podremos apreciar en la definición de Koontz & Wheirich¹³, quién la señala como el proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia las metas seleccionadas, señalando que las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, aplicándose a todo tipo de organizaciones, siendo la meta de un administrador el crear un superavit mediante la productividad entendida como eficiencia y eficacia.

La planificación estratégica como diagnostico competitivo y prospectivo es definida por Serna¹⁴ “como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad de la institución hacia el futuro”

Según Richard L. Daft¹⁵ dice que “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales”

Las estrategias competitivas de Porter, que ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: “la de liderazgo en el bajo costo, la de diferenciación y la de enfoque” La estrategia de enfoque, en la cual la organización se concentra en un

¹³ Koontz Wheirich, (1994): “Administración”, 1era edición, México, Mc Graw Hill, p. 4

¹⁴ Serna, Humberto, (1994); “Planeación y gestión estratégica”, Bogotá, Legis Editores S.A. p.5

¹⁵ Richard L. Daft, (2007): “Teoría y diseño organizacional”, 9na edición, México, p. 62

mercado específico o grupo de compradores, se subdivide en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada. Esto produce cuatro operaciones básicas. Donde debemos evaluar dos factores: la ventaja competitiva y ámbito competitivo¹⁶ con respecto a la ventaja los directivos determinan si deben competir por el costo mas bajo o por la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que puedan soportar un precio de productos de primera clase. Después, los directivos determinan si la organización competirá en un ámbito amplio en uno estrecho.

Según Kaplan¹⁷ nos dice que la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizado y de equipo que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene mas del conocimiento¹⁸, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los

¹⁶ Richard L. Daft, (2007): "Teoría y diseño organizacional", 9na edición, México, p. 63

¹⁷ Robert S. Kaplan, (2000): "Cuadro de mando integral", Gestión 2000, España, p. 32

¹⁸ Robert S. Kaplan, (2001): "Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia", Gestión 2000, España, p. 9

empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineados y vinculadas a la estrategia.

Tenemos cinco puntos de gestión para “centrar el enfoque en la estrategia”¹⁹

- i) traducir la estrategia a términos operativos;
- ii) alinear la empresa con la estrategia;
- iii) hacer de la estrategia el trabajo diario de todo el mundo;
- iv) hacer de la estrategia un proceso continuo;
- v) movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

Un sistema de control de gestión esta relacionado en la estrategia y visión, planificación y asignación de capital, presupuestos, incentivos personales y revisión y reorientación²⁰.

2.3.2. Desarrollo Empresarial

Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen, el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa²¹.

¹⁹ Robert S. Kaplan, (2004): “Mapas estratégicos”, Gestión 2000, España, p. 12

²⁰ Robert S. Kaplan, (2001): “Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia”, Gestión 2000, España, pp. 32-34

²¹ Caja de Herramientas, (2008): “Homogeneización de conceptos de servicios de desarrollo empresarial”, <http://www.infomipyme.com>

Las ventajas competitivas basadas únicamente en dar valor agregado a los productos, o incorporar nueva tecnología, ya no constituyen una suficiente y segura ventaja, por lo tanto, dimensiones como el desarrollo del potencial humano y el pensamiento creador, han adquirido especial connotación en los últimos años, convirtiéndose en una estrategia de fortalecimiento y desarrollo para las empresas tratándose de permanencia, posicionamiento y competitividad²².

De esta manera la creatividad para la empresa empieza a ocupar un escenario protagónico, es decir, la forma en que esta utiliza y reutiliza su conocimiento, genera y promueve sus ideas de manera creativa, innova, desarrolla nuevas estrategias y metodologías, le otorgan a la organización un valor agregado integral.

La creatividad es un fenómeno complejo que necesita de las capacidades y acciones individuales, así como de las colectivas y de los ambientes adecuados en la empresa; la combinación de estos factores permitirá que se generen procesos y productos creativos alineados a la estrategia de la organización y deben ser controlados.

La organización debe proveer de la participación y comunicación, encaminados a motivar el trabajo en equipo por medio del adecuado liderazgo.

²² Revista creando, (2007): "Estrategia creativa: una alternativa para el desarrollo empresarial", año 2 número 3, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, p.1

2.3.3. Control administrativo.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, según Stoner²³, el autor considera que el control permite determinar cuanto de lo que teníamos planteado a hacer se ha cumplido.

Sin embargo según otra definición del control es considerada como el proceso de observación y seguimiento de las actividades para asegurarse que se están logrando de acuerdo con lo planeado y que esta corrigiendo cualquier desviación significativa según Robbins²⁴ Si es que este concepto no dista del concepto anterior considera específicamente la observación y el seguimiento de las actividades continuas para tener la seguridad de que se cumplen los parámetros.

El control consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación.

En objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir según Alvarado²⁵ considera los objetivos como centro de comparación de una manera intermitente para identificar alguna desviación del plan fijado.

²³ STONER James, FREEMAN Edward y GIBERT Daniel; Administración; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 6ta edición; Méjico; 1996

²⁴ ROBBINS ; Administración, Prendice Hill Hispanoamericana S.A., 5ta. Edición, México, 1999.

²⁵ ALVARADO OYARCE Otonie; Elementos de la Administración Genera; Udegraf S.A.; Perú; 2000

Para realizar lo anterior se tienen tres pasos:

- i. Medir el desempeño real,
- ii. Comparar el desempeño real contra el estándar,
- iii. Tomar las medidas correctivas

Estos son los pasos que representan los más significativos según el autor Robbins hemos querido señalar la definición de Mockler²⁶, el cual considera que antes de la medición del desempeño se debe establecer normas y métodos para medir el rendimiento.

No definir metas en forma vaga sino enunciarlas con exactitud, si se quiere mejorar las habilidades de los empleados indicar como se logrará esto, puede ser realizando seminarios semanales o mensuales. La facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control ya que las personas suelen llenar los roles de la planificación mientras que otras se les asignan los roles de control.

2.3.4. Medición del desempeño

Para determinar qué es el rendimiento real, un gerente debe adquirir información sobre el tema. Por lo tanto el primer paso es la medición. Consideremos qué medimos y cómo medimos. Además debemos considerar que la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que la mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

Las fuentes de información utilizadas con mayor frecuencia para medir el desempeño real son la observación persona, los

²⁶ MOCKLER Robert; The management Control Process, Prentice Hall; Nueva Jersey; 1984

informes estadísticos, los informes orales, los informes escritos y las bases de datos que se accedan por computadora.

El gerente efectivo tiende a utilizar múltiples fuentes y reconoce que diferentes fuentes proporcionan diferentes tipos de información. Las observaciones personales al hablar con los empleados y pasear por la empresa, la recopilación de pistas acerca de problemas potenciales a partir de la expresión facial de un empleado o de un comentario casual que no sería evidente en un informe estadístico, pero este último también es considerado ya que tienen datos amplios y objetivos

Lo que medimos es probablemente más importante para el proceso de control que cómo lo medimos. Además lo que medimos determina en gran parte lo que la gente intentará sobresalir.

Algunos criterios de control son aplicados a cualquier situación gerencial ya que ellos dirigen las actividades de otros, criterios como la asistencia de un empleado, las tasas de rotación, mantener los costos dentro del presupuesto.

Los sistemas de control se desarrollan según las actividades que realizan los gerentes, esta difiere de área en área porque las actividades no son las mismas.

Un gerente de producción podría utilizar mediciones de la cantidad de unidades producidas por día, número de unidades producidas por hora laboral o el porcentaje de

unidades rechazadas por clientes debido a su calidad inferior, mientras que los ejecutivos de mercadotecnia a menudo utilizan mediciones tales como el porcentaje del mercado captado, el valor del dólar promedio por venta o el número de visitas al clientes por vendedor.

2.3.5. Comparación.

Determinar el grado de variación entre el desempeño real y es estándar. En todas las actividades se pueden esperar algunas variaciones en el desempeño; por lo tanto, es importante determinar la escala aceptable de variaciones.

Las desviaciones excesivas de esta escala se vuelven significativas y reciben atención del gerente. En esta etapa de comparación, los gerentes deben preocuparse en particular por el tamaño y la dirección de la variación. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo esta “bajo control”.

2.3.6. Tomar medidas correctivas

Si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Se debe encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

En esta etapa según el autor Robbins²⁷ escoge tres cursos de acción tomadas por los gerentes: el no hacer nada, corregir el desempeño real o reconsiderar el estándar. El no hacer nada ya se entiende por si mismo, el corregir el desempeño real se considera que el gerente debe corregir el desempeño real tomando otra decisión, mediante una acción correctiva inmediata, corrige problema de una vez y hace volver el rendimiento al camino deseado y la acción correctiva básica pregunta porqué y cómo el desempeño se ha desviado y entonces procede a corregir la causa de la desviación.

Cuando revisas el estándar se entiende que la variación posiblemente sea resultado de un estándar no realista, es decir la meta podría ser muy alta o muy baja.

En tales casos es el estándar lo que necesita atención correctiva, no el desempeño, pero para esto debe tenerse bien en claro si es que de verdad es el estándar el que no está de acuerdo con la realidad porque puede ser que si los empleados o los gerentes no cumplen con dicho estándar, lo primero que tal vez ataquen es a dicho estándar.

Si se considera que el estándar es realista, debe mantenerse firme, debe reafirmar al empleado o gerente que se espera un mejor rendimiento futuro y entonces de debe adoptar acciones correctivas necesarias para convertir la expectativa en una realidad.

²⁷ ROBBINS, Administración

2.3.7. Requisitos para el control.

Para efectuar un eficiente control según Alvarado²⁸ se hacen necesarios una serie de requisitos tales como :

- El control debe necesariamente reportar desviaciones de una manera oportuna y fidedigna a efectos de adoptar las medidas correctivas pertinentes.
- El control debe ser económico, es decir que los efectos de las medidas correctivas deben reportar ventaja significativas en relación al costo que implica la identificación de las mismas, en otras palabras el control debe justificar el costo.
- El control debe asegurar la acción correctiva, pues efectuar el control para mantener una situación deficitaria encontrada no tiene sentido. El control será más interesante y productivo si realmente conduce a la acción correctiva.
- El control debe ser objetivo aunque como la administración contiene muchos elementos subjetivos, estos pueden influir de manera inexacta sobre los juicios valorativos en el cumplimiento del trabajo, por lo que se debe procurar que el control y su normas sean objetivos, exactos y evidenciables.
- El control debe ser flexible en el sentido de que no siempre los planes o la normas se cumplen tanto como se los concibió, por el contrario existen factores coyunturales que hacen variar su ejecución, a cuyas circunstancias debe atenderse o adecuarse al control
- El control debe ser proyectivo es decir orientarse constructivamente hacia el futuro tanto para corregir, mejorar o evitar que se sigan cometiendo los mismos errores o fracasos, cuanto para prevenir los posibles problemas que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades.

²⁸ ALVARADO OYARCE Otonie; Elementos de la Administración General; Udegraf S.A.; Perú; 2000

- El control debe concentrarse en los puntos críticos o excepcionales. Siempre en toda la actividad o área es posible identificar elementos clave en los cuales el administrador debe centrar su atención.
- Finalmente el control debe reflejar necesariamente la naturaleza de las actividades objeto de control y efectuarse en función de la estructura organizativa de la entidad.

2.3.8. Selección.

El proceso de contratación a menudo ofrece a los gerentes una oportunidad de imponer controles, ¿Cómo? Identificando y seleccionando gente cuyos principios, valores, actitudes y personalidad cumplan con los deseos de la gerencia.

2.3.9. Diseño del trabajo

La manera en que los trabajos se diseñan determina, en gran medida, las tareas que el trabajador hace, el ritmo del trabajo, la gente con la cual él o ella interactúan y otras actividades similares.

2.3.10. Regulaciones formales.

Casi todas las organizaciones tienen reglas formales, políticas, descripciones de puesto y otras regulaciones que definen las prácticas aceptables y restringen el comportamiento. Éstas pueden variar desde una lista corta de “que hacer y qué no hacer” hasta manuales de políticas extensos NY detallados. Entre más regulaciones formales elabore la gerencia, mayor será la visibilidad de éstas, y mientras más requieran los gerentes que

los empleados se adhieran a ellas, mayor será el control que las regulaciones ejerzan sobre los empleados.

2.3.11 Supervisión directa.

Diariamente los gerentes supervisan el trabajo de los empleados, identifican desviaciones en el comportamiento de éstos y corrigen problemas en el momento en que ocurren. El gerente que ve a un empleado corriendo un riesgo innecesario al operar su máquina podría señalar la manera adecuada de realizar la tarea y decir al empleado que la realice correctamente en el futuro. Al hacer estos, el gerente restringe las opciones de comportamiento del empleado.

2.3.12 Capacitación

La mayoría de las organizaciones alientan o incluso requieren que los empleados pasen por una capacitación para mantener sus habilidades actualizadas. Estos programas de entrenamiento formal enseñan a los empleados prácticas deseables de trabajo y, al hacerlo, actúan para moldear los comportamientos del empleado en el trabajo.

2.3.12 Valoración del desempeño.

Los gerentes evalúan formalmente el trabajo de sus empleados mediante valoraciones del desempeño. El desempeño reciente de un empleado se evalúa. Si es positivo, puede ser recompensado. Si el desempeño se encuentra por debajo del estándar, los gerentes pueden intentar corregirlo o, dependiendo de la naturaleza de la desviación, disciplinar al empleado. Las valoraciones del desempeño se convierten en dispositivos de

control, debido a que los empleados tiene a comportarse de manera que se vena bien con respecto a los criterios por los cuales serán evaluados.

2.3.12 Recompensas organizacionales.

Recompensas tales como incrementos en el salario, ascensos, asignaciones a trabajos deseables y premios de reconocimiento actúan como reforzadores que fomentan comportamientos deseables y extinguen los indeseables. De modo, las decisiones que toman los gerentes en términos de los criterios que recompensarán, estimulan o desalientan ciertos comportamientos.

2.3.13 Presupuestos.

Es un plan numérico cuya función es distribuir los recursos entre actividades específicas. Los presupuestos proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos con respecto a los cuales se pueda medir y comparar el consumo de los recursos. Y al señalar las desviaciones entre el consumo estándar y el real, se convierte en dispositivos de control.

2.3.13 Razones Financieras.

Algunas de las más populares razones financieras en la organizaciones son: la prueba de liquidez, la prueba apalancamiento, la prueba de operaciones y la rentabilidad.

2.3.14 Auditorias.

Es una verificación formal de la cuentas, los registros, las actividades o el rendimiento. Las auditorias pueden clasificarse en general como externas e internas.

Una *auditoria externa* es una verificación de los estados financieros de la organización llevada a cabo por una empresa de contabilidad externa e independiente. Su principal propósito es proteger a los accionistas. El valor que tienen para la gerencia, en términos de un dispositivo de control, es generalmente indirecto debido a que las auditorías sólo verifican lo que la dirección ya sabe de antemano. Son un dispositivo indirecto, sin embargo, en el sentido de que su existencia sirve como una barrera contra los abusos o la mala representación de aquellos que desarrollan los estados financieros.

Una *auditoria interna*, es realizada por miembros de la organización. Abarca la verificación de los estados financieros, como lo hace la auditoria externa, pero aparte incluye una evaluación de las operaciones de la organización, sus procedimientos y políticas, además de recomendaciones para su mejoramiento.

Así pues, en términos de control, la auditoria interna es una evaluaciones mas completa. Va más aya de simplemente verificar los estados financieros; busca descubrir ineficiencias y sugiere acciones para su corrección.

2.3.15 Sistemas de información.

Un sistema de información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto. Debido a que la información es la base de todas las actividades realizadas en una compañía, deben desarrollarse sistemas para producir y administrar información.

El objetivo de tales sistemas es asegurar que información exacta y confiable este disponible cuando se le necesite y que se le presente en forma fácilmente aprovechable.

Todo el énfasis puesto en SISTEMAS significa que los variados componentes buscan un objetivo común para apoyar las actividades de la organización.

Los sistemas de información afectan a todos los niveles de organización desde un sistema operativo creado especialmente para una red de restaurantes en lo que se refiere a consistencia y uniformidad hasta un sistema creado para las grandes instituciones bancarias, las cuales no podrían sobrevivir sin los sistemas de información relacionados con los depósitos, retiros o prestamos.

2.3.16 Toma de decisiones.

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan sino se ha tomado una decisión.

Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar qué hacer, quién lo hará, cuándo y dónde lo hará y a veces incluso cómo lo hará.

2.3.17 Racionalidad.

Suele afirmarse que la toma de decisiones efectiva debe ser RACIONAL, los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin

acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes.

Asimismo, debe contar con información y con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta. Finalmente deben tener el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz para el cumplimiento de la meta.

2.3.18 Factor limitante.

Un factor limitante es algo que se interpone en el camino del cumplimiento de un objetivo deseado.

La percepción de los factores limitantes en una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a solo aquellas que superen los factores limitantes. El principio del factor limitante es el siguiente: Para seleccionar el mejor curso de acción alternativo se deben identificar y superar los factores que más firmemente se oponen al cumplimiento de una meta.

2.3.19 La administración.

La administración de negocios como ciencia social, permite conducir a las organizaciones empresariales y con ello al desarrollo de la economía y la sociedad.

Las definiciones sobre la administración han tenido una vasta evolución, hasta nuestros días, variando según Chiavenato²⁹ ,

²⁹ Chiavenato, Adalberto (1989): *Introducción a la teoría general de la Administración*, 3edic. Sao Paulo Mc Graw Hill p.37.

desde el enfoque operacional en la tarea, de Taylor³⁰ , pasando por el diseño de grandes estructuras jerárquicas de Fayol³¹, al estudio del factor humano como elemento vivió y central de la sociedad empresarial y principal responsable del rendimiento, la generación y empleo de nuevas tecnologías de fabricación de bienes, hasta el enfoque contingente del ambiente; en la convicción de que cada variable representó un conjunto de problemas de época que propiciaron la aparición de teorías administrativas, en la sociedad. Esta sociedad compuesta por organizaciones, desde las cuales son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas, las actividades de producción de bienes y prestación de servicios.

2.3.20 La estrategia empresarial.

La estrategia empresarial, como respuesta de acción de las organizaciones ante el medio, surgió en el seno de la administración de negocios, adquiriendo personalidad, en la medida en que alcanzaba, mayor nivel de complejidad; derivada de la estrategia, cuya medición aceptaba dos posibilidades: éxito o fracaso.

La noción de estrategia, ha ido variando según las interpretaciones que los investigadores han ido realizando a lo largo del tiempo; desde Porter³², para quién la estrategia es la relación entre la empresa y el medio que la rodea, planteando

³⁰ La propuesta de Taylor, estaba basada en el estudio de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, ver Taylor, Frederick (1975): *Principios de la administración científica*, 18 edic. México D.F: Herrero Hmos. SA p. 19

³¹ Fayol planteaba que toda empresa cumple con ejecutar seis grupos de operaciones, ver Fayo, Henry (1975): *Administración industrial y general*, 18 Edic, México D.F. Herrero Hmos. SA p.135

³² Portal, Michael (1982): *Estrategia competitiva*, México D.F. Compañía editorial Continental SA de CV p. 10-26

que situación competitiva dependerá de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que son: nuevos competidores potenciales, amenaza de probable sustitución a productos y servicios, poder negociador de los clientes, poder de los proveedores, así como la fuerza rivalidad entre los actuales competidores.

El planteamiento de la estrategia empresarial como un proceso sistemático de planificación, basado en el estudio de “cadenas de consecuencias de causas y efectos” relacionadas con una decisión a tomar en el presente y sus implicancias a futuro es sostenida por Steiner³³, quién propone un triple enfoque: i) el procesal (iniciado con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas, desarrollando planes detallados par asegurar su implantación, organizada y conducida en base a una realidad); ii) el filosófico (que representa una actitud y una forma de vida, un proceso mental, un ejercicio mental); iii) el estructural (al establecer una jerarquía de enlace entre los planes:” estratégicos, los programas a mediano plazo, los presupuestos y los planes operativos”)

La estrategia empresarial como un plan de acción, orientado a la supervivencia a largo plazo y al crecimiento, Vinitzky³⁴ plantea el análisis de cuatro elementos “objetivos, recursos, entorno y contexto”, comprendiendo en los objetivos: (aspectos económicos, financieros, comerciales, técnicos y sociales); en los recursos: elementos materiales (infraestructura,

³³ Steiner, George (1983): *Planeación estratégica*. México D.F. Continental SA de CV p. 20

³⁴ Vinitzki, Guillermo (1986): *Planeamiento estratégico y presupuestos*, Buenos Aires, Librería editorial Tesis SA p. 3

instalaciones, maquinaria, equipos), tecnológicos, organizativos, humanos, comerciales y financieros; en el entorno (personas e instituciones: clientes, proveedores, banco, estado, etc); en el contexto: tendencias (políticas, económicas, sociales y culturales).

2.3.21 La planificación.

La planificación como segunda función del proceso administrativo, permite la eficacia del esfuerzo de grupo al incluir según Koontz & Weinhrich³⁵ “la selecciones de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos”; complementándose con Stoner, Freeman & Gilbert³⁶, para quienes los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, siendo la guía para que “i) la organización obtenga y comprometa recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; ii) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos; iii) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que cuando no sean satisfactorios se puedan tomar medidas correctivas”.

2.3.22 La planificación estratégica.

La planeación estratégica como diagnóstico competitivo y prospectivo es definido por Serna como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen procesan y analizan información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de

³⁵ Koontz & Wehrich (1994): *Administración*, México D.F., 10ma edición editorial Mc Graw Hill, p. 118

³⁶ Stoner, James (1989): *Administración*, México D.F., 5ta edición, editorial Prince - Hall Hispanoamericana SA, p.11

competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

2.3.23 La competitividad empresarial.

El estudio de la competitividad empresarial, implicó la revisión de investigaciones que relacionaran el cambio producido en los mercados con los mejores planteamientos que se dieron para mantener vigentes y dinámicas a las organizaciones empresariales; entre las referencias globales de mayor relevancia, tenemos el estudio realizado por Peters y Waterman Jr ³⁷, para la consultora Mc Kinsey en 1977, a raíz de la pérdida de poder de importantes empresas norteamericanas, ante el “embate japonés” , que asumió “ribetes dramáticos”, para los empresarios norteamericanos, que espectaron la caída de Wall Street y vieron como sus acciones se desvalorizaban ante la pérdida de confianza de un mercado, que dejaba que las acciones “cambiaran de manos en la bolsa de valores de Nueva Cork”. Esta fue la expresión inicial de un proceso, que enfrentaría conciencias nacionalistas, ante posibilidades globales concretas.

2.4. Definición conceptual de términos.

SIG. Un sistema integrado usuario–máquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la máquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El sistema utiliza equipos de computación y software, procedimientos, manuales, modelos para el análisis la

³⁷ Peters, Thomas & Waterman Jr., Robert (1984): *En busca de la excelencia*, Bogota, Editorial Norma SA, p. 3-5

planeación el control y la toma de decisiones y además una base de datos.

Procesamiento electrónico de datos. Cuando empezaron las organizaciones a usar las computadoras se usaban primeramente para procesar datos en cuanto a unas cuentas funciones de la organización por regla general, contabilidad y facturación. Conforme fue aumentando la velocidad y la exactitud para procesar datos, otras tareas de procesamiento de datos y de información administrativa se fueron computarizando. Para enfrentar estas nuevas tareas, los departamentos de (EDP) elaboraron informes estandarizado par que lo usaran los gerentes de operaciones.

Sistema de información administrativa. Con el crecimiento de los departamentos de EPD llevó a los gerentes a concentrarse más en la planificación de los sistemas de información de sus organizaciones.

Sistema de información computarizado (CBIS). Estos esfuerzos condujeron al nacimiento de los Sistema de Información Computarizado (CBIS). Este es un sistema de información que va más allá de la mera estandarización de datos para ayudar con el proceso de planificación.

Sistema de apoyo a decisiones. El sistema de apoyo para decisiones es un sistema interactivo de computadora, de fácil acceso y operación, a menos de personas que no son especialistas en computadoras y que usan el DSS para que les ayude a planificar y tomar decisiones. El uso del DSS está extendiéndose, conforme a los avances recientes en máquinas y programas de computadoras, permiten que los gerentes y otros empleados designados tengan acceso basándose en datos de MIS. El uso generalizado de la micro computadoras ha permitido a los gerentes crear sus propias bases de datos y manejar información, en

forma electrónica, conforme a la necesidad, en lugar de tener que esperar los informes emitidos por el departamento de EDP/MIS.

Sistemas de Gestión. Para convertir las presiones de la competencia en ventajas comparativas, las empresas deben aumentar el rendimiento operativo en forma sistemática. Un sistema de gestión puede ayudar a centrar, organizar y sistematizar los procesos para la gestión y mejora.

Las empresas, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Un sistema de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy.

Control de operaciones. Un MIS par el control de operaciones debe ofrecer información muy exacta y detalladas los días o semanas. El supervisor de producción debe saber si se desperdician demasiados materiales, los MIS debe ofrecer un volumen grande de información oportuna y detalladas.

COBIT. COBIT 4.0 (Control OBjectives for Information and related Technology | Objetivos de Control para tecnología de la información y relacionada). Es el modelo para el Gobierno de la TI desarrollado por la Information Systems Audit and Control Association (ISACA) y el IT Governance Institute (ITGI).

Tiene 34 objetivos nivel altos que cubren 215 objetivos de control clasificados en cuatro dominios: El plan y Organiza, Adquiere y Pone en práctica, Entrega y Apoya, y Supervisa y Evalúa. Enfatiza el cumplimiento normativo, ayuda a las organizaciones a incrementar el valor de TI., apoya el alineamiento con el negocio y simplifica la implantación del COBIT. Esta versión no invalida el trabajo efectuado

con las versiones anteriores del COBIT, sino que mejora el trabajo hecho.

Planificación de recursos empresariales. Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Gestión empresarial. Es planear, determinar objetivos, metas, establecer los controles organizaciones y finalmente controlar si todos los procesos gerenciales se han cumplido en función a los objetivos empresariales.

Proceso gerencial. Conjugación de los elementos de la administración, para el logro de los objetivos, en este caso para mejorar la gestión en el área de tecnología de la información.

Eficiencia. Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos optimizando el uso de recursos disponibles.

Eficacia. Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

Competitividad. Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Ventaja comparativa. Recursos atributos y otras características de los que dispone una persona, organización o país y que le permiten obtener un grado mayor de productividad que sus competidores.

Ventaja competitiva. Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera mas eficiente que sus competidores lo

que se refleja en un costo inferior, o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.

Productividad. Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.

Empresa. Organización generadora de bienes o servicios, que actúa dentro de un sistema económico con el fin de obtener utilidades.

Estudio de mercado. Conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.

Evaluación de impacto. Proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un periodo determinado.

Monitoreo. Proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones técnicas en la ejecución.

Economía. Evitar derroches innecesarios de recursos.

Transparencia. Que es transparente, claro, imparcial en la gestión de contratación de proveedores externos para atender desarrollos de soluciones de negocio.

Controles internos gerenciales. Son las funciones, políticas, procedimientos inmersos en los instrumentos de gestión, como forma de optimizar los objetivos logísticos.

Controles gerenciales. Son los controles importantes involucrados en el proceso gerencial, prácticos para mejorar la gestión empresarial de la entidad.

Planeamiento estratégico. Es la determinación de la visión, misión y las metas y objetivos y la formulación de las estrategias para alcanzar los objetivos empresariales.

Auditoria interna. Es el control de controles que examina las operaciones financieras y de gestión, en relación a sus políticas establecidas.

Políticas. Línea de conducta predeterminada que aplica la empresa o una gerencia para llevar a cabo sus actividades.

Sistemas de Información Gerencial. Como antes dicho, la segunda razón por la que las organizaciones procesan datos es permitir que se tomen decisiones acertadas, a esto se le denomina Procesamiento de Información.

Como toda persona, los ejecutivos deciden sobre muchas cosas todos los días, va desde que precio poner a mercancías hasta la decisión de cuándo contratar más personal o elegir la clase de campaña publicitaria que se utilizará.

El Procesamiento de Información analiza los datos almacenados de las transacciones para evaluar las posibilidades y seleccionar al curso de

acción a seguir. Puede asimismo utilizar ciertos datos recolectados y procesados para una decisión en particular.

Los sistemas de información gerencial o sistemas de reportes de gerencia se enfocan al apoyo para la toma de decisiones cuando los requerimientos de información pueden ser identificados de antemano, o sea, la información que un administrador o un usuario final necesita puede ser determinada después de un análisis minucioso de la situación, es posible que el caso que es objeto de la decisión vuelva a presentarse quizás con frecuencia.

Por eso, un sistema para proporcionar la información requerida se puede diseñar y desarrollar para satisfacer la necesidad de fundamentar decisiones, y si se presentan reiteradamente, los reportes se producirán con base en tal periodicidad, incorporando nuevos detalles desde la última vez que se brinde información.

Sistemas de apoyo para la decisión. Son sistemas de Información cuyo propósito es auxiliar a los administradores con las decisiones únicas que no se repiten y que carecen relativamente de estructura.

Los sistemas de apoyo para las decisiones existen a fin de responder a condiciones inesperadas y propias de la información, son particularmente importantes para los altos niveles de dirección que deben tratar constantemente problemas cambiantes y tomar decisiones en casos que surgen de improviso.

Los sistemas expertos, se enfocan en un área muy limitada, estudiando reglas, suposiciones y hechos que permitan deducir datos que lleven a una decisión. (En contraste, los sistemas de apoyo para las decisiones

dependen de bases de datos objetivas para la elaboración de análisis y las recomendaciones para la toma de una decisión).

Sistemas de información para oficinas. Son una clase especial de un sistema de procesamiento de información que puede usarse en el medio de las oficinas. Estos sistemas evolucionaron a partir, del procesamiento de palabras, que son sistemas para aumentar la aptitud tanto de gerentes como del personal de operación para elaborar correspondencia, reportes, relaciones y documentos especiales, son de tipo independiente. Pero las actividades de una oficina han quedado bajo la influencia de la tecnología de las computadoras y de la comunicación, se han convertido en un componente importante de los sistemas de información de una empresa.

Los sistemas para oficinas en la actualidad integran aspectos de los sistemas de información, así como el procesamiento de palabras y tele transmisión de datos que es la transmisión de datos por líneas telefónicas). Frecuentemente obtienen los datos almacenados a partir de un procesamiento de información. Y pueden utilizar los sistemas de comunicación de datos y el correo electrónico.

Sistemas de información computarizados. Como ya hemos visto, el proceso eficaz de los datos para generar información es vital en la operación de las empresas y de otras organizaciones. La manera en la cual se efectúa ha cambiado dramáticamente en los últimos años por la introducción de sistemas de cómputo y al procesamiento basado en las computadoras.

Análisis Marginal. La evaluación de alternativas puede implicar el empleo de técnicas de análisis marginal para la comparación de los ingresos adicionales producidos con costos adicionales. Cuando el

objetivo es optimizar las utilidades, esta meta se logra igualando los ingresos adicionales con los costos adicionales.

Análisis de Costo- Beneficio

Una versión o variante, más precisa del análisis marginal es el análisis de costo-beneficio. El Análisis de Costo-Beneficio persigue la mejor proporción de beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para la obtención del mayor valor dado ciertos gastos.

Creatividad e Innovación. Uno de los factores más importantes en la administración de personas es la creatividad, debe distinguirse entre creatividad e innovación.

Por creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas.

Por el contrario, innovación significa el uso de esas ideas. En una organización esto puede representar un nuevo servicio o procedimiento para la realización de ciertas actividades.

La Primera Fase exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga.

La segunda fase, intuición sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia.

Esta Etapa puede implicar una combinación de factores contradictorios a primera vista.

La Intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e

ideas diversos. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas.

El Discernimiento, tercera parte fase del proceso creativo sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate.

La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica, el discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la reflexión persistente de una idea o pidiendo críticas a los demás.

Lluvias de ideas.

La Creatividad puede enseñarse. Los pensamientos creativos son a menudo frutos de arduos esfuerzos. Algunas técnicas se centran en las interacciones grupales y otras en las individuales.

Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue elaborada por Alex F. Osborn, a quien se ha llamado “padre de la lluvia de ideas”. El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas. Las reglas son las siguientes:

- No criticar ninguna idea.
- Mientras más extremosas sean las ideas, mejor.
- Alentar la cantidad de ideas producidas.
- Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas

La lluvia de ideas, la cual pone el acento en el pensamiento grupal, mereció amplia aceptación tras su aparición. Sin embargo, el entusiasmo inicial disminuyó cuando ciertas investigaciones demostraron que los individuos pueden desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo. No obstante, nuevas investigaciones demostraron por su parte que el método grupal es eficaz en ciertas situaciones.

Este puede ser el caso cuando la información debe distribuirse entre varias personas o cuando, aun siendo deficiente, es preferible una decisión grupal a una excelente decisión personal, a la que, por ejemplo, podrían oponerse los individuos encargados de instrumentarla. Asimismo, la aceptación de nuevas ideas suele ser mayor cuando una decisión es tomada por el grupo a cargo de su instrumentación.

Asesoría.

Servicio profesional que proporciona, in situ, la orientación y guía a los empresarios en el desarrollo sistemático de sus propias destrezas, así como la identificación y resolución de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar.

Capacitación

Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

Capacitación en gestión empresarial.

Servicio de formación que se brinda a empresarios y/o empleados con el propósito de dotarles de destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas

Consultoría

Servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.

Estudio de mercado

Conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.

Outsourcing

Proceso que efectúa una organización al separarse de una o más unidades productivas, funciones u operaciones de ella y contratarlas externamente.

Servicio de desarrollo de producto.

Servicio orientado a apoyar a una empresa en el proceso de creación de un producto original, una versión mejorada o modificada de uno ya existente

Servicio de diseño de producto

Servicios orientados a apoyar a una empresa en el proceso de adaptar la apariencia de sus productos de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado meta

Servicio de información empresarial

Servicio de transmisión de información a los empresarios, con valor de uso en forma oportuna y confiable para la toma de decisiones empresariales, incluyendo datos procesados y ordenados de manera pertinente.

Servicios de mercadeo.

Servicios destinados a fortalecer la estrategia de posicionamiento de la empresa en el mercado considerando básicamente las variables de producto, precio, distribución y promoción

Transferencia tecnológica.

Proceso de transmisión o cesión de tecnología, que ayuda a una persona u organización a tener acceso y utilizar nuevos insumos, equipos o procesos, que puedan aumentar su eficiencia, escala de operación y utilidades.

Evaluación de impacto.

Proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado.

Monitoreo

Proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones técnicas en la ejecución.

Servicios empresariales

Servicios orientados a apoyar y complementar los procesos administrativos o productivos de las empresas.

CAPITULO III

UNIDAD DE ANALISIS

3.1 El sector de telefonía en el Perú, 3.1.2 Telefónica del Perú, 3.1.3 Claro América Móvil.

3.1. El sector de telefonía en el Perú

Actualmente, la telefonía móvil en el Perú constituye el mercado más competitivo y con mayores perspectivas de crecimiento del sector de las telecomunicaciones, donde cuenta con más de 12 millones de clientes y una 43,75%, según cifras al cierre del primer semestre del 2007. La corporación América móvil tiene en suscriptores 137 millones de clientes y Telefónica 129 millones de clientes. En el EBITDA América móvil Perú tiene el 42% y Telefónica Perú tiene el 41%.

La guerra comercial por el mercado latinoamericano entre América Móvil (AMX) y Telefónica se intensificó en 2007, siendo la empresa mexicana la que mayor número de clientes sumó.

América Móvil añadió 28.6 millones de suscriptores de telefonía celular y fija durante el año pasado en la región (que incluye Estados Unidos), mientras que Telefónica conquistó a 19.4 millones de usuarios, según los reportes financieros de ambas empresas.

Los ingresos de la firma de Carlos Slim crecieron a una tasa mayor a los de la española, 28.2% a unos 29,242 millones de dólares, mientras que los de la española subieron 11% al equivalente a unos 30,498 millones de dólares.

Ambas compañías se pelean los mercados más atractivos de la región, Brasil, México, Argentina y Perú.

“El liderazgo de AMX en la región es evidente, pues dirige el comportamiento del consumidor, capturando un crecimiento en la demanda de servicios móviles”, dijo en un reporte Patrick Grenham, analista de Acciones y Valores Banamex, Casa de Bolsa.

En México Telefónica creció a una tasa anual del 46% alcanzando los 12.5 millones de clientes, cuatro millones más que al cierre de 2006.

Por su parte, TELCEL filial de AMX, aumentó 15.8% el número de suscriptores, unos 6 millones, a 50 millones, lo que representa más del 70% del mercado de telefonía celular en el país.

México es uno de los mercados con mayor penetración de telefonía celular con un 64% aproximadamente, la competencia entre ambas empresas fue más evidente al cierre del año pasado cuando presentaron nuevos planes de contratación y ofertas de tiempo aire a sus suscriptores.

En Brasil la competencia es mayor, mientras que Telefónica llegó a 49 millones de suscriptores, un crecimiento de 19%, AMX subió en 21.6% el número de clientes al sumar 30.2 millones, siendo el cuarto trimestre del año pasado uno de los de mayor éxito para la firma mexicana.

El mercado digital en la región latinoamericana es más atractivo debido a que mantiene un ritmo promedio de crecimiento del 14%, más del doble que el de Europa, Estados Unidos y Asia-Pacífico, según un estudio de la Fundación Telefónica.

3.1.1 Telefónica en el Perú

3.1.1.1 Antecedentes

En este contexto, la operadora peruana de telefonía celular de Telefónica, a través de su marca MOVISTAR, brinda a sus clientes el más amplio catálogo de productos y servicios multimedia de última generación, siendo la única operadora en el Perú que utiliza las dos tecnologías de comunicación móvil más avanzadas del mundo CDMA (Acceso Múltiple por División de Códigos) y GSM (Sistema Global para móviles), esta última lanzada comercialmente en el mes de febrero de 2006.

Al mes de marzo de 2007, MOVISTAR cuenta con más de 7,3 millones de clientes en el Perú, registrando una cuota de mercado estimada en 60,6% cifra que la consolida como la empresa líder del mercado de telefonía móvil en el país.

Uno de los grandes objetivos de movistar es continuar aumentando la penetración del servicio de telefonía celular en el país y por ello, la compañía está orientando sus esfuerzos en llevar la comunicación móvil a aquellos peruanos que aún no cuentan con los servicios de telefonía móvil. Muestra de ello, es el ambicioso Plan de Ampliación de la Cobertura que movistar viene llevando a cabo por tercer año consecutivo, gracias al cual ha sido posible incorporar al servicio de telefonía celular, a más de 1300 nuevos centros poblados rurales de provincias a nivel nacional.

Las empresas del grupo telefónica son: Atento contact center, Cablemagico, fundación, telefónica ingeniería de seguridad, telefonía servicios digitales, telefónica empresas, terra networks, T-Moviles SAC, TPI Paginas amarillas, TUMSAC.

Telefónica tiene sedes en Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Marruecos, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Republica Checa, Uruguay y Venezuela.

3.1.1.2 Visión, Misión y valores

Movistar tiene como visión “Ser la mejor empresa de telecomunicaciones móviles del Mundo en eficiencia, calidad y motivación.” Su misión es “Mantener el liderazgo en el mercado mediante la satisfacción permanente de las necesidades de nuestros clientes, estableciendo una cultura de calidad que nos permita mejorar continuamente, con la participación de nuestros trabajadores y en cumplimiento con la legislación vigente; contribuyendo así con el crecimiento rentable de nuestra compañía”.

Sus valores:

En MOVISTAR aspiran a que todos aquellos que se relacionen con la compañía confíen en nosotros por nuestra capacidad para asumir y

cumplir con nuestros compromisos, los cuales han sido determinados sobre la base de nuestros valores:

Compromiso con nuestros accionistas (rentabilidad y transparencia).

Compromiso con nuestros clientes (calidad de servicio y cumplimiento de las promesas).

Compromiso con nuestros empleados (claridad en la relación y desarrollo profesional).

Compromiso con las sociedades de los países en los que operamos (proximidad, y contribución).

Además, contamos con atributos como: innovación, solidez, transparencia, dinamismo y liderazgo tecnológico en los cuales se cimientan nuestros valores.

3.1.2 Claro América Móvil.

3.1.2.1 Antecedentes.

América Móvil Perú es una empresa controlada por América Móvil S.A. del grupo de telecomunicaciones móviles con base en México y líder en Latinoamérica. América Móvil Perú opera bajo la marca registrada "CLARO", y brinda la mayor cobertura en los 24 departamentos del país.

El inicio de operaciones de América Móvil Perú se dio el 10 de agosto de 2005, cuando adquirió el 100% de la operación de TIM Perú, empresa que era controlada por Telecom Italia Mobile S..A.

América Móvil es una de las cinco empresas de telecomunicaciones más grandes del mundo y sus operaciones están enfocadas en el continente americano.

En junio de 2006, América Móvil fue nombrada por la prestigiosa revista Business Week como la empresa número uno en su clasificación "Information Technology 100". Este galardón lo obtuvo por segundo año consecutivo. Desde su formación, en septiembre del 2000, la empresa mexicana ha expandido con éxito y solidez su presencia a 15 países del continente americano. Ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por consiguiente, de penetración en casi todos los países donde opera. Esta situación tan destacada, que la ha llevado a tener más de 125 millones de clientes celulares en la región, ha implicado un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que cada una de las operaciones exige.

América móvil Perú pertenece al grupo Carso Global Telecom posee la mayoría de las acciones de control de Telmex, que opera servicios de telecomunicaciones además de México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Uruguay.

América Móvil tiene la mayoría de las acciones de control de América Móvil, proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina, con operaciones en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y México.

Grupo Carso tiene operaciones en las áreas industrial, de servicios, comercial y de producción de bienes de consumo, a través de CICSA, Condumex, Nacobre, Frisco, Sears, Sanborns, Hoteles Calinda, Cigatam, y Promotora Musical.

Grupo Financiero Inbursa, incluye Banco Inbursa, Seguros Inbursa, Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Afore Inbursa y Operadora Inbursa, entre otras.

Impulsora del Desarrollo y Empleo de América Latina. (IDEAL) es una empresa orientada a la identificación, estudio de factibilidad, estructuración financiera, implementación y operación de proyectos de infraestructura de largo plazo que no toma el riesgo de construcción y que está organizada para atender el Capital físico y humano, a través del desarrollo de carreteras, puertos, generación y distribución de energía, tratamiento, colección y distribución de agua por mencionar algunos.

Los diez principios del grupo Carso, filosofía empresarial.

- Estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Flexibilidad y rapidez en las decisiones. Operar con las ventajas de la empresa pequeña que son las que hacen grandes a las grandes empresas.
- Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa, asimismo evita los amargos ajustes drásticos en las épocas de crisis.
- Siempre activos en la modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos. Incrementar la productividad, competitividad, reducir gastos y costos guiados siempre por las más altas referencias mundiales.
- La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario o del administrador. No sentirnos grandes en nuestros pequeños corralitos. Mínima inversión en activos no productivos.
- No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos, con claridad de los objetivos conociendo los instrumentos.

- El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso reinvertimos las utilidades.
- La creatividad empresarial no sólo es aplicable a los negocios, sino también a la solución de muchos de los problemas de nuestros países. Lo que hacemos a través de las Fundaciones del Grupo.
- El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.
- Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
- Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; que sólo podemos hacer las cosas en vida y que el empresario es un creador de riqueza que la administra temporalmente.

3.1.2.2 Visión, Misión y valores

CLARO tiene como visión Ser la primera operadora de telecomunicaciones móviles en el Perú. Y su misión es alcanzar el liderazgo en el mercado nacional de telefonía móvil con el fin de exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas. Para lograr estos objetivos debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio. Generando bienestar y desarrollo personal y profesional de quienes lo hacemos posible. Siempre vinculados al desarrollo de nuestra comunidad.

Sus valores son:

Honestidad. Como personas y como empresa, actuamos y tomamos decisiones dentro de lo que indica la ley, nuestro código de ética y nuestros valores. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

Manos en la operación. Todos los niveles de la operación participamos y conocemos los detalles del área de la cual somos responsables.

Buscamos conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no tomamos decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

Actitud de Servicio. La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con la amabilidad, con la disposición a servir, con la rapidez, la proactividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol (cliente/proveedor) en esta relación. Una empresa de servicios que no tiene una cultura de servicio al cliente interno, no podrá ofrecer un servicio que satisfaga la necesidad del cliente final. La atención a los usuarios es responsabilidad de todos los empleados de la empresa.

Orden y disciplina. El orden y disciplina tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. El orden y disciplina refleja el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa. El orden y disciplina son la base para obtener resultados de manera más rápida. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en nuestra industria.

Ahorro. El ahorro nos permite guardar recursos para afrontar necesidades futuras. Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones sobre todo en períodos de prosperidad.

Enfocamos nuestros gastos en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

3.1.2.3 Políticas y fundamentos.

Sus políticas son:

Para alcanzar los objetivos de la empresa, todo el personal debe conocer y cumplir las siguientes políticas de desempeño y trabajo, que enmarcan todas sus actividades:

- Ser una empresa de servicio en el negocio de la comunicación personal y como tal deben ser percibidos por el cliente, por el personal y por el público en general.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la misión, haciendo fácil el servicio y la atención al cliente.
- El servicio a clientes es la esencia misma del negocio, por lo que su responsabilidad no deberá delegarse a nadie, siendo obligación de todo el personal de la empresa responder a todos los requerimientos del cliente, sea quién sea éste. Este servicio al cliente deberá ser apoyado decididamente por el Distribuidor y esta condición deberá ser básica para su permanencia dentro de la Red de la empresa.
- Cumplir con todas nuestra obligaciones legales y fiscales buscando siempre lo mejor para la empresa.
- No involucrarse en cuestiones y asuntos que tiendan a dividir a nuestros usuarios, tales como política y religión. El negocio es para toda la población en general.
- Respetarse como guía básica de acción el Plan de Negocios autorizado. Por lo que cualquier actividad que se planee y haga deberán considerarse las repercusiones que se tengan en los resultados previstos por este plan.

- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad que le permita mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- La actividad comercial es fundamentalmente a través de distribuidores por lo que las relaciones deberán enmarcarse en respeto y apoyo mutuo para la obtención de los objetivos que ambas partes tienen. Adicionalmente a esto, la actividad comercial deberá complementarse a través de ventas propias (CAC's, CVC's, Ventas Business) por lo que cualquier plan que se tenga deberá contar con este rubro.
- Ofrecer productos difíciles de diferenciar y evaluar por el usuario potencial por lo que estamos en un escenario de guerra comercial de percepciones y conceptos, no tanto de productos. Por lo tanto, todas las acciones deberán reflejar los sentimientos que los clientes esperan de una empresa de comunicaciones personales.
- La rapidez es un requisito indispensable en la industria de telecomunicaciones, por lo tanto, el orden y disciplina se hacen necesarios y fundamentales para conseguir los objetivos trazados y ser exitosos.
- Hacer uso racional de todos los recursos materiales, económicos y humanos de la empresa y no permitir el desperdicio de ningún tipo.
- No se deberá tolerar la deshonestidad en ninguna de sus facetas ni a ningún nivel.
- Mantener nuestro servicio a la vanguardia tecnológica.
- Trabajar en conjunto con nuestros distribuidores autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y profesionalismo.
- La imagen de la empresa es uno de sus activos más importantes por lo que el cuidado de la misma deberá darse en todas las actividades tanto internas como externas a la misma
- Los procesos internos deberán ser eficientes y producir resultados de calidad, por lo que deberá existir un proceso de mejora

continua que contribuya de manera real a la eficiencia de la empresa.

- El enfoque de negocio será claramente hacia las necesidades de nuestros clientes

Sus fundamentos son:

Identificar el objetivo desde el inicio

- Resultados
- Metas
- Fijar fechas límites
- Cuantificar

Ajustar el proceso a los resultados

- Ajustar el proceso al objetivo y no al revés
- No perderse en la operatividad diaria
- Tener claro a qué objetivo estratégicos se contribuye
- Tomar la responsabilidad de las actividades y procesos con nombres y apellidos
- Depurar actividades ineficientes y que no agregan valor (lastres).

Dar seguimiento a los objetivos

- Debe ser diario y,
- Varias veces al día.

Cumplir nuestro Rol Cliente / Proveedor

- Las áreas y personas en la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores
- Es indispensable que cada quien conozca su rol
- El Proveedor tiene la obligación de atender a su cliente interno con calidad y en el tiempo requerido

- El Cliente Interno tiene la obligación de entregar al proveedor información clara y precisa de su requerimiento
- Se debe fomentar la actitud de servicio como si hubiera un clima de competitividad interna.

¡Ejecutar Ya!

- Pulverizar: Los problemas que se van identificando se van arreglando: un paso a la vez
- Comenzar a trabajar
- Los 'candados' usados deben asegurar el control.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Los fundamentos científicos, 4.1.2. Los orígenes de la investigación científica, 4.1.3. Racionalidad y coherencia, 4.1.4. El Método Científico, 4.1.5. El Método Científico, 4.2. Operacionalización de variables, 4.3. Tipos de estudio, 4.4. Diseño de investigación, 4.4.1. Diseño de Grupo Experimental y Grupo de Control, 4.5. Población y Muestra, 4.6. Calculo del tamaño de la muestra, 4.7. Focalización espacial, 4.8. Instrumentos de Recolección de Datos, 4.8.1. Lista de cotejo del Desarrollo Empresarial en telefonía, 4.8.2. Test de desarrollo Empresarial.

4.1. Los fundamentos científicos

La presente tesis forma parte de las ciencias sociales por cuanto atañe a una esfera específica de la Administración de negocios, ya que estudia el tema de la evolución y el Desarrollo empresarial, al postular que los cambios que coadyuvan al crecimiento, se deben en gran medida al proceso de toma de decisiones, que realizan los ejecutivos de las empresas, en este caso de telecomunicaciones, basando sus juicios en información suministrada por una herramienta de tecnología de la información, como es el caso del Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral.

La investigación ha buscado alcanzar el realce científico deseado al pretender cumplir con la propia definición de ciencia, como un conjunto de conocimientos racionales, sistemáticos, verificables y falibles, descritos por Bunge³⁸ quien explica que al aplicar los principios de la ciencia a la innovación de instrumentos y artefactos específicos, se mejoran las capacidades que se requieren para potenciarlos y que contribuyan a apoyar algún aspecto de la investigación.

En el caso de las empresas de telecomunicaciones, estas son generadoras de “artefactos” es decir, manejan el aspecto aplicativo del proceso de investigación científica, ya que extraen de los principios de la ciencia los elementos que permitan construir los instrumentos necesarios para su funcionamiento y desarrollo, mediante el proceso de transformación en tecnología.

³⁸ Véase Bunge, Mario (1997): La Ciencia su método y su filosofía. Buenos Aires. Editorial siglo veinte p.7; en el caso de la tecnología: en lo relacionado a la visión, los desarrollos de la óptica, han mejorado la resolución y alcances de microscopios y telescopios, contribuyendo a descubrir propiedades inobservables en células, facilitando el descubrimiento de vacunas y antibióticos).

En el caso de las Innovaciones empresariales, estas evolucionan hacia formas tecnológicas de manera continúa, entre los “artefactos” observados en el sector de telecomunicaciones, que apoyan las decisiones gerenciales, se tiene al Balanced Scorecard (BSC), el cual es evaluado en función a la efectividad de estos sistemas, y al nivel de aporte de sus resultados.

4.1.2. El proceso de investigación científica

El perfeccionamiento de los instrumentos de tecnología de la información, se ha hecho posible en la medida en que los requerimientos tecnológico-empresariales lo han ameritado, particularmente aquellos que pretenden contribuir a reducir el riesgo de tomar decisiones cuyo impacto afectarían el futuro de la empresa, es en este contexto que la investigación científica aporta al proceso de exploración y análisis de problemas con el apoyo de técnicas especiales, sustentadas en teorías especiales.

4.1.3. Coherencia y Racionalidad

En el proceso científico seguido en la presente investigación se ha pretendido ser “racional” (coherente) y “objetivo”, evitando especulaciones no fundamentadas, al considerar que la “racionalidad” se alcanza, estructurando teorías compuestas de enunciados sistematizados, fundamentados, contrastables y cuyo nivel de “objetividad” se logra al reflejar imágenes verdaderas e impersonales de la realidad en proposiciones que contengan un valor de verdad que pueda ser transferible de manera denotativa, que permita formular hipótesis acerca de la existencia de los fenómenos empresariales en estudio.

Los enunciados científicos empleados, son de naturaleza fáctica, dado que están basadas en hechos y realidades, signados por la coyuntura y

estructura, a diferencia de las ciencias formales en la que una valoración mediante prueba puede ser validada totalmente.

Los enunciados referentes a la experiencia inmediata, han sido extraídos de una lectura de la realidad del sector de telecomunicaciones, como tal expresan hechos realizados en el período de análisis y han sido confrontados con conocimientos anteriores provenientes del acervo teórico de investigaciones precedentes y cuyo referente principal se exponen en el acápite del marco teórico.

La valiosa recopilación de antecedentes de investigaciones realizadas en otros contextos han sido sometidas a prueba y validación, considerando que los enunciados que no se refieren a la experiencia inmediata, son dudosos, y como tal, hay que someterlos varias veces a contrastación, para darles un fundamento; en este proceso de investigación la duda es creadora ya que estimula la investigación, la búsqueda de ideas que den razón de los hechos.

En el ciclo de entrevistas realizadas se han producido una gama de opiniones científicas de desigual peso, unas de ellas están mejor fundadas y más detalladamente contrastada que otras; por eso se ha asumido una actitud escéptica acerca de los resultados e incluso del proceso de interrogación .

4.1.4. El Método Científico

La aplicación del Método científico como procedimiento permite establecer un nivel de formalización en el empleo de procedimientos organizados para tratar el tema del Desarrollo Empresarial. Este tipo de problemática requiere de métodos o técnicas especiales de medición para cada una de las dimensiones en las que se presenta el fenómeno.

El fenómeno del Desarrollo Empresarial, requiere la aplicación de procedimientos especiales adecuados, para los diversos estadios del tratamiento de aplicación del BSC.

El método especial de la ciencia, es relevante para algún estadio particular de la investigación científica de problemas de cierto tipo. En cambio, el método general de la ciencia es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento.

Los estadios principales de la investigación científica, esto es, la aplicación del método científico, presenta la siguiente serie ordenada de operaciones:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas (formulación y sistematización de la investigación).
2. Arbitrar conjeturas, fundadas y/ contrastables con la experiencia, para responder a las preguntas (Hipótesis).
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación (diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis).
5. Someter a su vez a contrastación esas técnicas para comprobar su relevancia y la fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
7. Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
8. Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación.

4.1.5. El Método Científico

La investigación científica, mide los cambios producidos en el conjunto de conocimientos existentes y en los nuevos problemas que suscita.

REGLA 1.- Formular el problema con precisión y, al principio, específicamente.

REGLA 2.- Proponer conjeturas definidas y fundamentadas y no suposiciones ni ocurrencias sin fundamento visible.

REGLA 3.- Someter las hipótesis a contrastación dura, no laxa. no se debe proponer al sujeto alguna tarea para la cual ya esté previamente preparado, hay que proponer al sujeto experimental tareas completamente nuevas y hay que aceptar toda la evidencia negativa.

REGLA 4.- No declarar verdadera una hipótesis satisfactoriamente confirmada considerarla, en el mejor de los casos, como parcialmente verdadera.

REGLA 5.- Preguntarse por qué la respuesta es como es, y no de otra manera: no limitarse a hallar generalizaciones que se adecuen a los datos, sino intentar explicarlas a base de leyes más fuertes.

Estas reglas del método científico, no son infalibles, son perfectibles, no pueden sustituir a la inteligencia mediante adiestramiento.

La capacidad de formular preguntas sutiles y fecundas, construir teorías sólidas, arbitrar contrastaciones empíricas originales.

La metodología científica proporciona indicaciones y suministra medios para evitar errores, sin suplantar a la creación original.

La meta de la ciencia es la construcción de los modelos conceptuales de las estructuras de las cosas, con veracidad. La aplicación del método científico permite aproximaciones a la verdad.

Una justificación teórica del método científico, de una regla, norma, prescripción o instrucción: (1) la convalidación de los presupuestos de la regla, coherente con las leyes conocidas; y (2) la comprobación de que la regla dada, es compatible con el conjunto de reglas o método científico.

En el caso de las reglas del método científico deseamos que integren un sistema de normas compatible con las leyes de la lógica y las leyes de la ciencia, no sólo con los desiderata de la investigación.

4.2. Operacionalización de variables

La Operacionalización de variables pretende precisar los conceptos y constructos que se utilizarán en la presente investigación, así como determinar la secuencia de operaciones a seguir para reproducir el fenómeno; como tal, se pretende partir de una noción vaga por lo general enunciada connotativamente para luego ir concretando la idea y aproximarla al plano de la realidad empleando un lenguaje denotativo unívoco que enlace la idea con la representación.

El presente estudio, comprende dos variables: i). El Balanced Scorecard, y ii). El Desarrollo Empresarial, como el efecto deseado de mantener en vigencia paradigmas de mercado, que hagan que el ejecutivo sea creativo e innovador y desarrolle sus habilidades y destrezas de la manera más productiva posible.

A fin de establecer un sistema de medición, que refleje la magnitud en la que se manifiesta la variable Balanced Scorecard y la variable desarrollo de Desarrollo Empresarial, se recurrió a la elaboración de una matriz de Operacionalización la cual tiene el mérito de mostrar dimensiones e indicadores, en el caso de la escala esta ha sido incluida en el instrumento de investigación (ver cuadro N° 2).

En el caso de la Balanced Scorecard, se ha considerado un programa de intervención empresarial, con el propósito de mejorar sus aptitudes, a nivel cognitivo y actitudinal, como producto de la implementación de soluciones.

El empresario que ha recibido Balanced Scorecard se considera que ha alcanzado algún grado de aprendizaje, comprendiendo el significado, propósito y manejo de metodologías de formulación, implementación y evaluación de estrategias, para ponerlas en práctica; renovando sus conocimientos de manera periódica a fin de ser competitivo ante los cambios en el contexto.

Asimismo esta preparado para reconocer el valor de los elementos teóricos y emplear sus conocimientos e iniciativas para elaborar estrategias que constituyan soluciones prácticas.

4.3. Tipos de estudio

El tipo de estudio según los objetivos e hipótesis planteadas es de naturaleza explicativa, al estar clasificadas las variables Balanced Scorecard y Desarrollo Empresarial, como teóricas, no se han identificado trabajos preliminares en el campo de la Educación Empresarial en nuestro país, que representen algo nuevo, acerca de lo ya informado, con relación a la Balanced Scorecard; la investigación es clasificada de acuerdo a los siguientes criterios:

a). Balanced Scorecard, es clasificada: i).por el tipo de pregunta: de naturaleza teórica y explicativa, ii).por el método de contrastación de hipótesis: es de causa-efecto y por la aleatorización en la formación de los grupos es experimental iii).por el tipo de medición de la variable es cuantitativa, iv).por el número de variables es bivariante y vi).Por el tipo de aplicación de la variable es longitudinal.

b). El desarrollo Empresarial, a su vez es clasificada: i).por el tipo de pregunta como teórica y explicativa, ii).por el método de contrastación de hipótesis es de causa-efecto y por la formación aleatoria de los grupos es experimental iii).por el tipo de medición de la variable es cuantitativa, iv).por el número de variables es bivariante y vi).Por el tipo de aplicación de la variable es longitudinal.

Asimismo considerando que la realidad es cambiante, los ejecutivos de hoy son diferentes a los de ayer en términos de contexto, tecnología, paradigmas, nivel de contactos, estilo de realización de negocios, manejo de empresa y evaluación de situación para la toma de decisiones, por ello, la consideración de estudio exploratorio y formulativo, que incluye el acopio y sistematización de experiencias, provenientes del sector de telecomunicaciones.

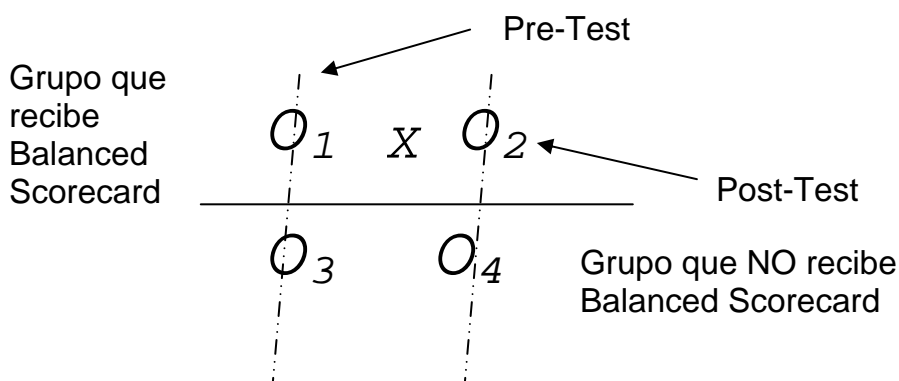
El resultado previsto es mostrar un marco de referencia que motive a posteriores investigadores en el tema a profundizar el estudio e ir perfeccionando y desarrollando a la empresa de manera integral.

4.4. Diseño de investigación

El procedimiento a seguir para la demostración de la hipótesis, es el experimental, al considerar que los grupos de ejecutivos han sido identificados con antelación y se ha buscado determinar en ellos un criterio de homogeneidad a nivel de muestras para luego proceder a segmentarlos homogéneamente.

En esta segmentación se ha buscado precisar un grupo de control, que sirva de comparación y en el cual no se presente el estímulo de la variable independiente: Balanced Scorecard a través del Programa (PBSC), con la finalidad de que sirva de parámetro el cual, no variará significativamente su nivel de Desarrollo empresarial alcanzado ya que se espera que los resultados en este grupo tanto en el pre-test como en el post-test sean equivalentes.

A diferencia del grupo de control, las observaciones logradas entre el pre-test y el post-test de aquellos que se encuentran participando en un programa de Balanced Scorecard debe reflejar una variación entre el desarrollo empresarial alcanzado entre ambos, lo cual al compararlos reflejaría la confirmación o el descarte de la hipótesis propuesta.

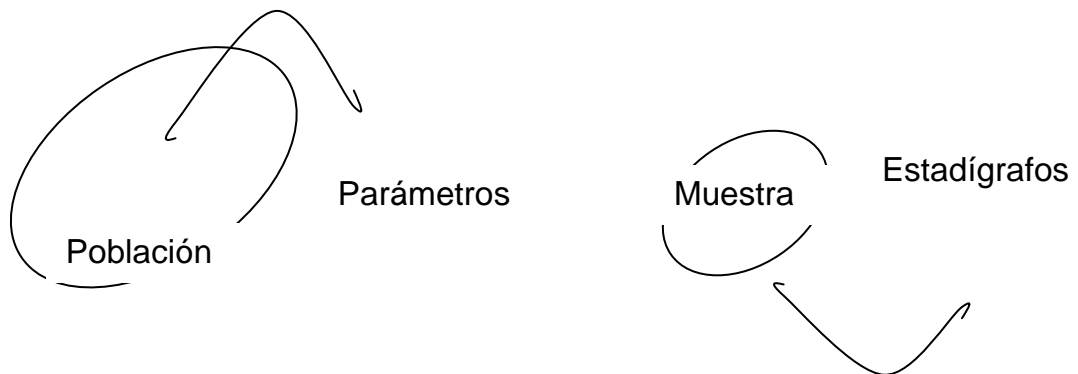


4.4.1. Diseño Grupo Experimental y Control

En O_1 y O_3 se aprecia un grupo homogéneo, ya que parte de condiciones iniciales similares, proviene de la misma muestra y no ha recibido tratamiento alguno, la "X" representa al Programa de Balanced Scorecard (PBSC). Entre O_3 y O_4 no debe haber diferencias notables, entre O_1 y O_2 sí, ya que se debe cumplir que $O_2 > O_1$ y para corroborar la hipótesis, se debe cumplir que $O_2 > O_4$

4.5. Población y Muestra

El universo de la investigación esta constituido por el conjunto de empresas de telecomunicaciones que existen en el Perú, tanto Claro como Telefónica, los cuales han sido considerados como objeto de estudio para la presente investigación.



En estas empresas, se ha precisado la necesidad de estudiar la relación entre el desarrollo alcanzado en el sector de telecomunicaciones a partir del empleo de una herramienta de tecnología de la información como el Balanced Scorecard, en términos de causa-efecto (independientes y dependientes), la metodología a seguir consta de:

- a). A partir de una población, determinar una muestra.
- b). Analizar la información de la muestra.

c). Inferir los resultados de la muestra a la población en estudio.

Estudiar una población (censo), requiere muchos recursos (tiempo, costo, personal especializado, materiales de apoyo, cuestionarios, comunicación, capacitación, equipos, etc), se opta por seleccionar una parte de la población que sea significativa (que tenga toda la riqueza de la población, pero en pequeña escala) a esta pequeña parte de la población es la “muestra”.

4.6. Cálculo del tamaño de la muestra:

Tamaño de muestra	Componentes
$n = \frac{NS_r^2}{Na_0^2 \bar{y}^2 + S_r^2}$	<p>N = Tamaño de la población</p> <p>S_r^2 = Cuasivarianza poblacional</p> <p>a_0 = Coeficiente de determinación o margen de error.</p> <p>\bar{y} = Media poblacional</p>

En el Perú, no existe una cifra oficial que ilustre acerca del número de ejecutivos que emplean el Balanced Scorecard como herramienta de Control de gestión.

Sin embargo a fin de atenernos a cifras estadísticas significativas, se ha realizado el cálculo cuyo valor de muestra es de 150 altos ejecutivos tanto de CLARO y MOVISTAR, sometidos a prueba.

4.7. Focalización espacial

Con la finalidad de lograr un mayor impacto con este programa piloto, se sostuvieron reuniones con la Alta Dirección de ambas

Organizaciones empresariales, a fin de contar con las facilidades de realización de la investigación.

Con el nivel de aprobación, se procedió a medir la influencia de los programas que se venían desarrollando hasta el momento, programas de apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales, a fin de levantar una línea de base que revele las fortalezas y debilidades de aplicar este programa de Balanced Scorecard (PBSC), llegando al consenso de:

- i). El mercado de telecomunicaciones tiene importantes posibilidades de expansión, habiéndose explotado un 37% del mercado.
- ii). El énfasis de la expansión de telefónica del Perú se dará en la ampliación de la red de telefonía fija, a diferencia de Claro que incide en la telefonía móvil.
- iii). En el Perú los programas de apoyo gerencial son relativamente recientes y la comunicación inter-empresarial para verificar su aplicación y eficiencia no se ha dado con fluidez, debido a la especulativa “rivalidad competitiva” que tradicionalmente ha buscado desinformar, así medien convenios, entre organizaciones que operan en un mismo territorio.
- iv). La Medición de impacto de ambas Organizaciones se realizará en todo el Perú, debido a que la capacidad de expansión de ambas empresas consideran la cobertura Nacional.

4.8. Instrumentos de Recolección de Datos

En calidad de instrumentos se ha empleado para la variable dependiente una lista de cotejo, para determinar entre Claro y Telefónica, cual de estas dos empresas, tiene un mayor nivel de

Desarrollo empresarial; asimismo, para la variable dependiente se diseñó un Instrumento de BSC y el Programa de Aplicación. (ver anexo 1).

El Instrumento de recolección de datos pretende establecer los ejes para medir el nivel de Desarrollo empresarial alcanzado, considerando el nivel de influencia del Balanced Scorecard.

El procedimiento del diseño del instrumento de recolección de datos se originó en la matriz de Operacionalización de variables, tanto del Balanced Scorecard (variable independiente) como el de Desarrollo Empresarial (variable dependiente) para construir los indicadores y establecer la escala.

4.8.1. Lista de cotejo de la Balanced Scorecard

- i). El Ejecutivo que participa en el Programa de Balanced Scorecard (PBSC) recibirá un puntaje en función al nivel de calificación establecido.
 - Asiste a las sesiones del Programa de Balanced Scorecard (PBSC).
 - Forma parte de una red que lo actualiza permanentemente acerca del uso del Balanced Scorecard, mediante un proceso de capacitación presencial (revista, diarios, asistencia a charlas, seminarios, eventos y cursos formales que organiza la empresa de telefonía) o a distancia (Internet-Proyect Management Institute).
 - Valora la Educación que recibe y la incorpora a sus habilidades y destrezas.
 - Asume el Paradigma de apertura a nuevos conocimientos y tecnologías de procesos.

- Identifica “debilidades” en su formación estructural y busca compensarlas.
- Esta convencido de llevar adelante un “reciclaje” o renovación de conocimientos permanente.
- Comparte experiencias en certámenes empresariales a nivel local, provincial, regional o nacional.
- Extrae de las experiencias de otros ejecutivos, enseñanzas que incorpore a su bagaje de conocimientos.
- Si es reconocido con un calificativo superior al promedio o nota que refleje que comprendió el curso e incorporó sus conocimientos a su nivel de aplicación.

Estos criterios han sido formalizados en el (anexo 1-A); asimismo, se considera que el ejecutivo que no recibe Balanced Scorecard no presenta los acápites mencionados.

4.8.2. Test de desarrollo de Desarrollo Empresarial

Para medir el impacto del desarrollo de Desarrollo Empresarial en los ejecutivos del Sector de telecomunicaciones, se ha diseñado un test de cuya escala es vigesimal (ver anexo 1B).

4.9 Tratamiento de datos.

Los datos serán ordenados de acuerdo a la guía a elaborarse para el tratamiento estadístico correspondiente mediante un diagrama de procedimientos y además comprenderá: estadística descriptiva, estadística inferenciales las cuales serán procesadas empleando un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación para el efecto será utilizado el statical product and service solutions (SPSS).

4.10. Análisis de datos

Los datos será analizados estadísticamente y los resultados serán contrastados con la teoría a fin de establecer las diferencias y validar la magnitud del aporte al acervo de conocimiento.

CAPITULO V

PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS

5.1 Descripción del proceso de prueba de hipótesis, 5.2 estadísticas descriptivas, 5.3 estadísticas inferenciales.

5.1. Descripción del Proceso de prueba de hipótesis

Se tomo dos muestras, una antes de implementar el Balanced Scorecard y otra después.

En cada una de las muestra los altos ejecutivos fueron diferentes y seleccionados en forma aleatoria.

5.2. Estadísticas descriptivas.

5.2.1 Diseño de estudio.

Es un Estudio descriptivo y corte transversal. Descriptivo porque es una evaluación realizada en un momento dado, es de corte transversal porque se mide en un periodo dado en el 2006 y 2007.

5.2.3 Población y muestra.

Población. Los altos ejecutivos de las empresas de telecomunicaciones CLARO y MOVISTAR.

Muestra. Algunos ejecutivos de las empresas de telecomunicaciones de CLARO y MOVISTAR.

5.2.4 Diseño muestral.

EL Tipo de muestreo es Aleatorio estratificado, porque estamos seleccionando a dos empresas de telecomunicaciones CLARO y MOVISTAR. Con fijación proporcional al tamaño, porque si se presentará más cantidad la intención sería tomar mas muestra del estrato, donde cada empresa de telecomunicación CLARO y MOVISTAR determina un estrato, se aplicara un muestreo aleatorio simple en cada estrato.

5.2.5 Formula del tamaño de muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población.

El total de altos ejecutivos de las dos empresas de telecomunicaciones CLARO y MOVISTAR. (por CLARO son 60 y por MOVISTAR son 90)

Z=1.645 (ver tabla)

p=0.5

Este valor representa el valor máximo tamaño de muestra

q=1-p=1-0.5=0.5

d :error =0.10

Nivel de confianza: 90%

Reemplazando

$$n = \frac{150 * 1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (150 - 1) + 1.645^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 47$$

Estrato	Población N _h	Peso $W_h = \frac{N_h}{N}$	Tamaño de la muestra $n_h = W_h * n$
CLARO	60	0.4	19
MOVISTAR	90	0.6	28
Total	150	1.0	47

5.2.6 Método de selección.

Aleatorio simple.

5.2.7 Variables.

Nivel de aceptación del modelo del Balanced Scorecard.

5.2.8 Instrumento para recoger información

La totalidad de los datos serán recolectados en forma directa mediante encuestas aplicadas a los altos ejecutivos de las empresas de telecomunicaciones CLARO y MOVISTAR

5.2.9 Análisis estadístico de los datos.

La información será procesada con el programa estadístico _SPSS_14 y con el software de Microsoft Excel.

5.3. Análisis Descriptivo.

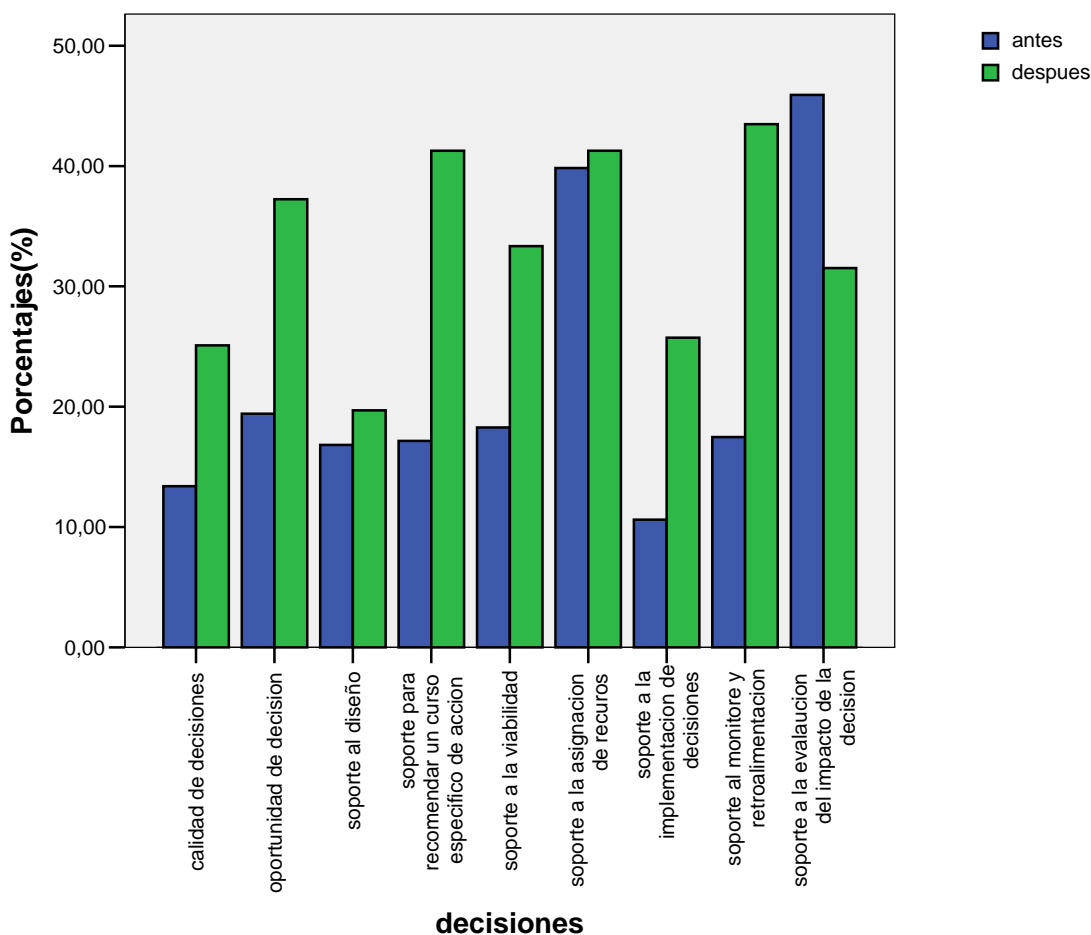
A continuación se realizara un análisis descriptivo por cada empresa de telecomunicación; empresa A es América Móvil a través de CLARO y empresa B es TELEFONICA a través de MOVISTAR, ambas empresas de telecomunicaciones y que ofrecen el mismo producto que son los Celulares, para ello se trabajo con las siguientes dimensiones:

Decisiones, Proceso del uso del Balanced Scorecard, Capacitación en el Balanced Scorecard, Indicadores, Prospección, Tecnología de la información, Áreas funcionales de la empresa.

5.3.1 Resultados de la empresa A.

Grafico N° 1

Porcentaje de las decisiones de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y despues de aplicar el BSC



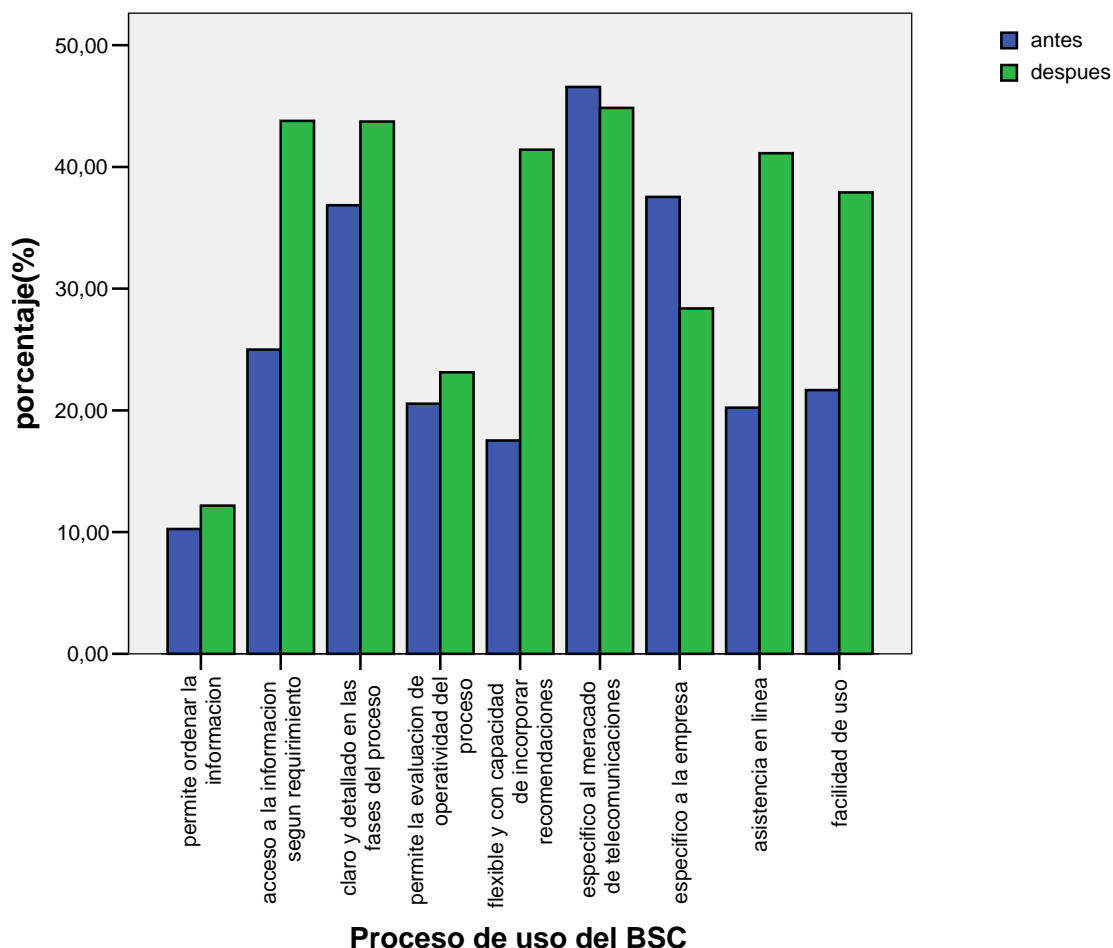
- El 13.39% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buena calidad de decisiones antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 25.10% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.
- El 19.41% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buena oportunidad de decisiones antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 37.24 % luego de aplicarse el Balanced Scorecard.

- El 16.82% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen soporte al diseño antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 19.69% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 17.14% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen soporte para recomendar un curso específico de acción antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 41.28% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.
- El 18.27% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen soporte a la viabilidad antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 33.34% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.
- El 39.84% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen soporte a la asignación de recursos antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 41.28% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.
- El 10.61% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen soporte a la implementación de decisiones antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 25.73% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.
- El 17.48% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen soporte al monitoreo y retroalimentación antes de aplicar el Balanced Scorecard, este se incrementa a un 43.48% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.

- El 45.92% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene un buen soporte a la evaluación de impacto de la decisión antes de aplicar el Balanced Scorecard, este disminuye a un 31.52% luego de aplicarse el Balanced Scorecard.

Grafico N° 2

Porcentaje del proceso de uso de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y despues de aplicar el BSC



- El 10.25% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO permite ordenar la información adecuadamente antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 12.17% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 24.96% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene una buen acceso a la información según requerimiento antes de aplicar el BALANCED SCORECARD,

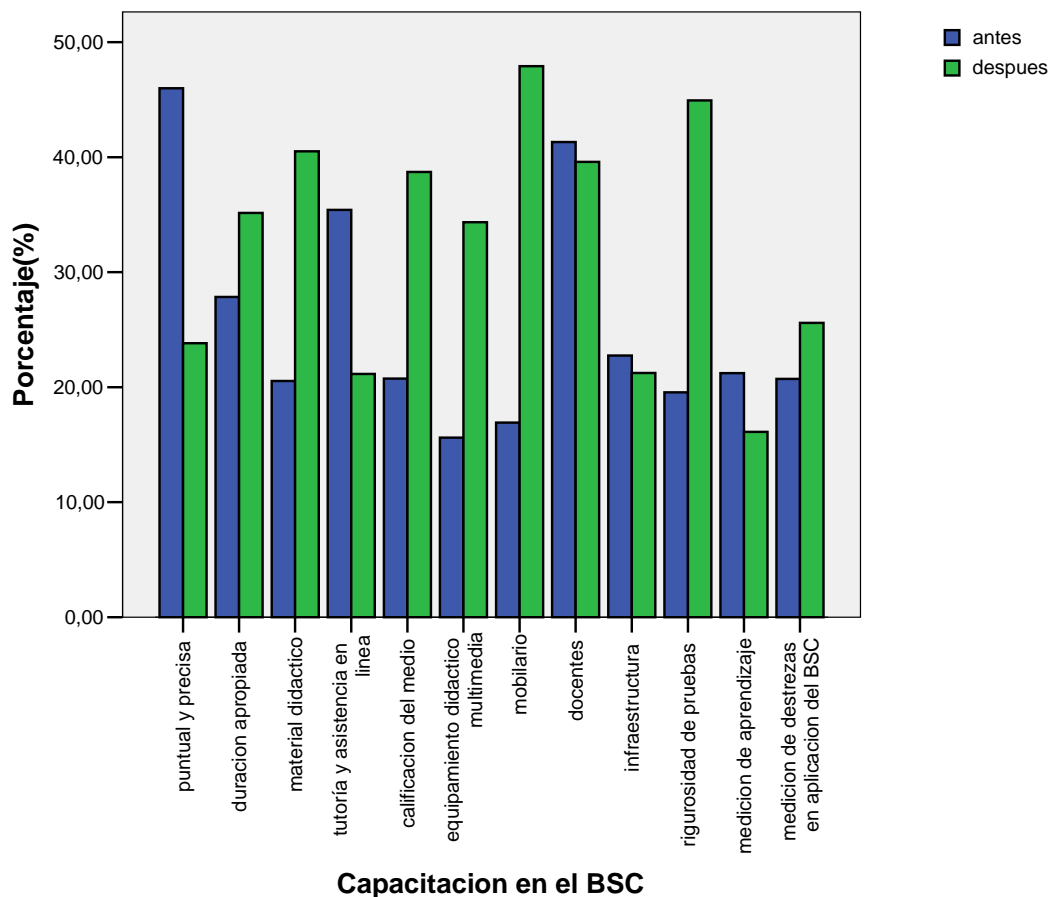
este se incrementa a un 43.79 % luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 36.86% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre tienen CLARO y detallado las fases del proceso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 43.73% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20.55% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre permite la evaluación de operatividad del proceso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 23.13% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 17.52% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena flexibilidad y capacidad de incorporar recomendaciones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 41.42% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 46.58% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre es específico al mercado de telecomunicaciones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 44.86% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 37.53% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre es específico a la empresa antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 28.37% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 20.21% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre cuenta con una asistencia en línea antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 41.13% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 21.66% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre tienen facilidad de uso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 37.9% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 3

Porcentaje de la capacitación de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y despues de aplicar el BSC



Capacitacion en el BSC

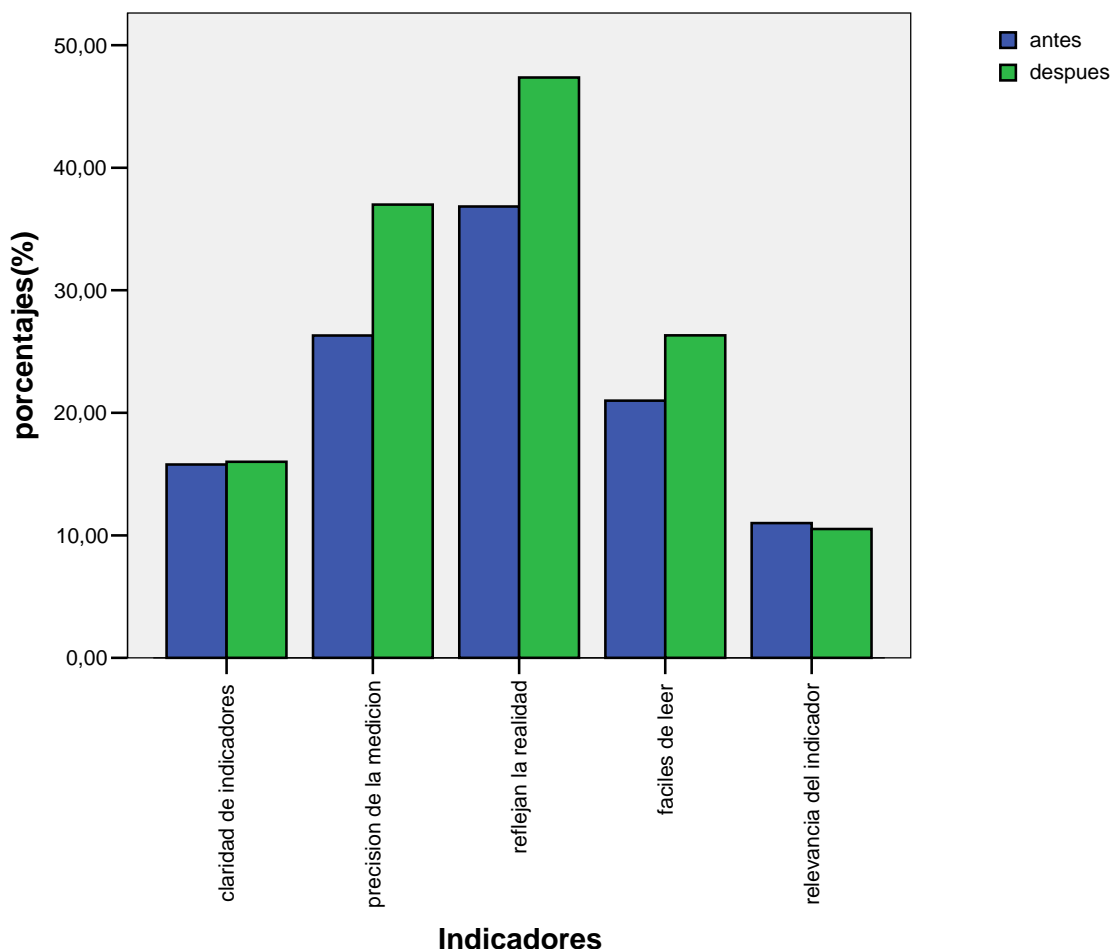
- El 46% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tiene un buen aspecto puntual y preciso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 23.84% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 27.85% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que la capacitación fue de una duración apropiada antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 35.16 % luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 20.55% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que hay un buen material didáctico en la capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 40.50% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 35.41% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que hay una buena tutoría y asistencia en línea en la capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 21.16% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20.75% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro considera que hay una buena calificación del medio en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 38.71% luego de aplicarse el BSC.
- El 15.62% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro consideran que hay un buen equipamiento didáctico multimedia en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 34.34% luego de aplicarse el BSC
- El 16.93% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro considera que hay un buen mobiliario en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 47.91% luego de aplicarse el BSC.
- El 41.32% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro consideran que hay un buenos docentes en la capacitación antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 39.58% luego de aplicarse el BSC

- El 22.75% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro consideran que hay una buena infraestructura antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 21.24% luego de aplicarse el BSC.
- El 19.55% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro considera que hay una buena rigurosidad de pruebas en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 44.93% luego de aplicarse el BSC.
- El 21.22% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro consideran que hay una buena medición de aprendizaje en la capacitación antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 16.11% luego de aplicarse el BSC
- El 20.72% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro considera que hay una buena medición de destreza en aplicación del BSC en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 25.58% luego de aplicarse el BSC

Grafico N° 4

Porcentaje de los indicadores de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y despues de aplicar el BSC



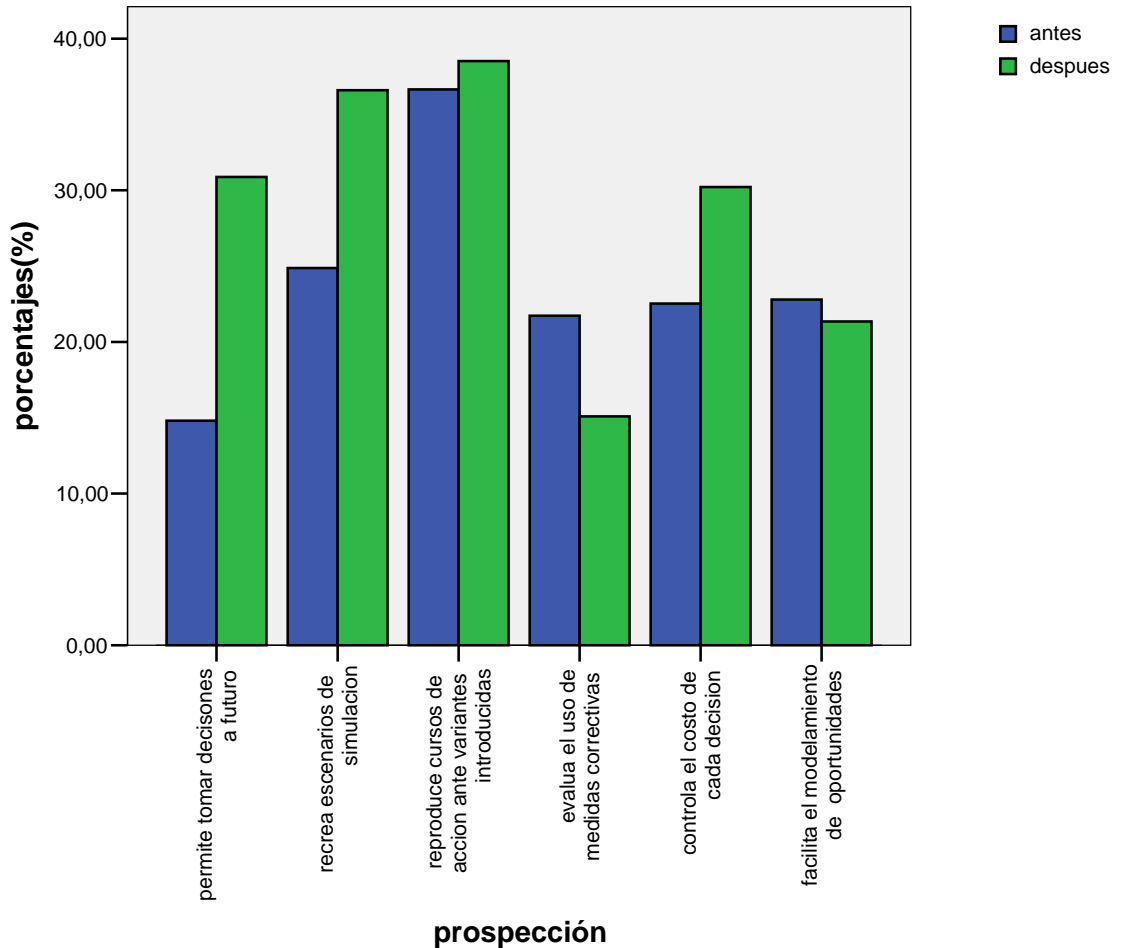
- El 15.78% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que los indicadores reflejan con claridad los resultados de la organización antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 16% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 26.31% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que los indicadores usados en su organización son d precisión antes de aplicar el BALANCED

SCORECARD, este se incrementa a un 37% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 36.84% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que los indicadores reflejan la realidad antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 47.36 % luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 21% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que los indicadores son fáciles de leer antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 26.32% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 11% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que hay relevancia de los indicadores en el plan estratégico antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 10.52% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 5

Porcentaje de la prospección de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y despues de aplicar el BSC

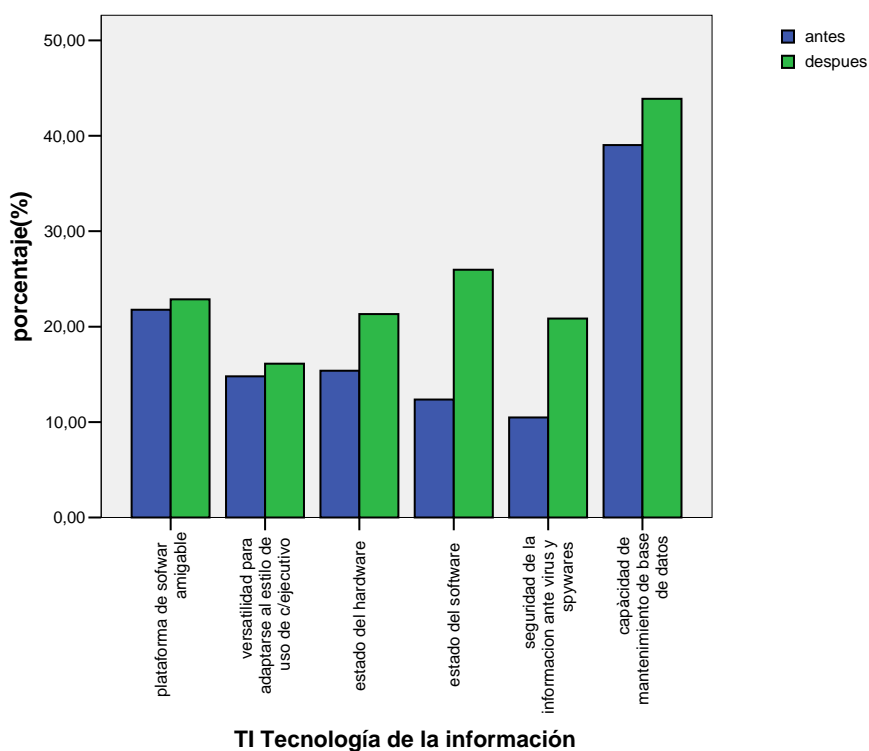


- El 14.81% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que cuenta con la información necesaria y oportuna par tomar decisiones a futuro antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 30.87% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 24.87% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que puede recrear escenarios de simulación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 36.60% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 36.65% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que puede reproducir cursos de acción ante variantes introducidas antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 38.53% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 21.73% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que puede evaluar el uso de medidas correctivas antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 15.09% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 22.53% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que tiene como medir el costo de cada decisión y su impacto en la organización antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 30.21% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 22.80% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que el plan estratégico le facilita el modelamiento de oportunidades antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 21.35% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 6

Porcentaje de la tecnología de información de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y después de aplicar el BSC

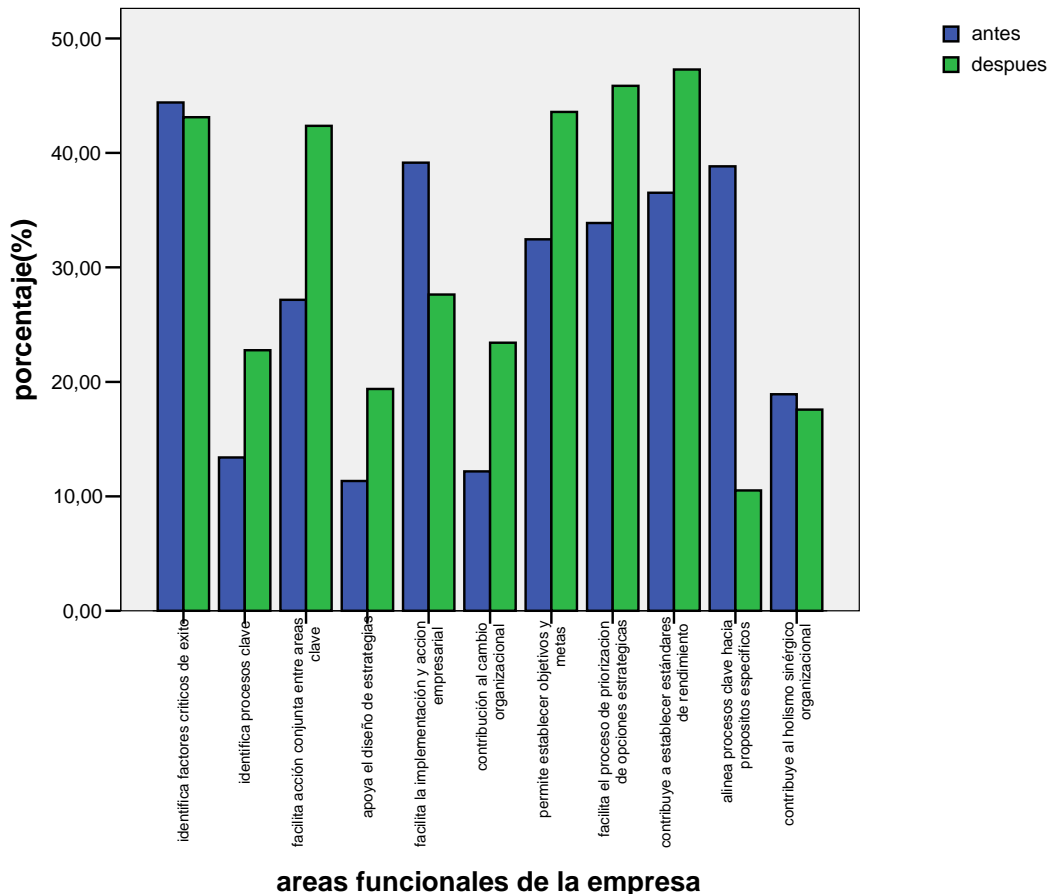


- El 21.77% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que cuenta con una plataforma de software amigable antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 22.85% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 14.79% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que la tecnología tiene la versatilidad para adaptarse al estilo de su uso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 16.12% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 15.37% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que siempre tienen hardware disponibles para la toma de decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 21.32% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 12.37% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que el software para la toma de decisiones es amigable y de fácil entendimiento antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 25.97% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 10.49% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que cuenta con la seguridad de la información ante virus y spywares antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 20.85% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 39.04% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO considera que cuenta con el soporte para la capacitación de mantenimiento de base de datos antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 43.87% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 7

Porcentaje de las areas funcionales de la empresa de telecomunicaciones Claro antes y despues de aplicar el BSC



- El 44.41% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO identifica factores críticos de éxito antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 43.12% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 13.39% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO consideran que cuenta con un mecanismos para identificar procesos clave antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 22.77% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

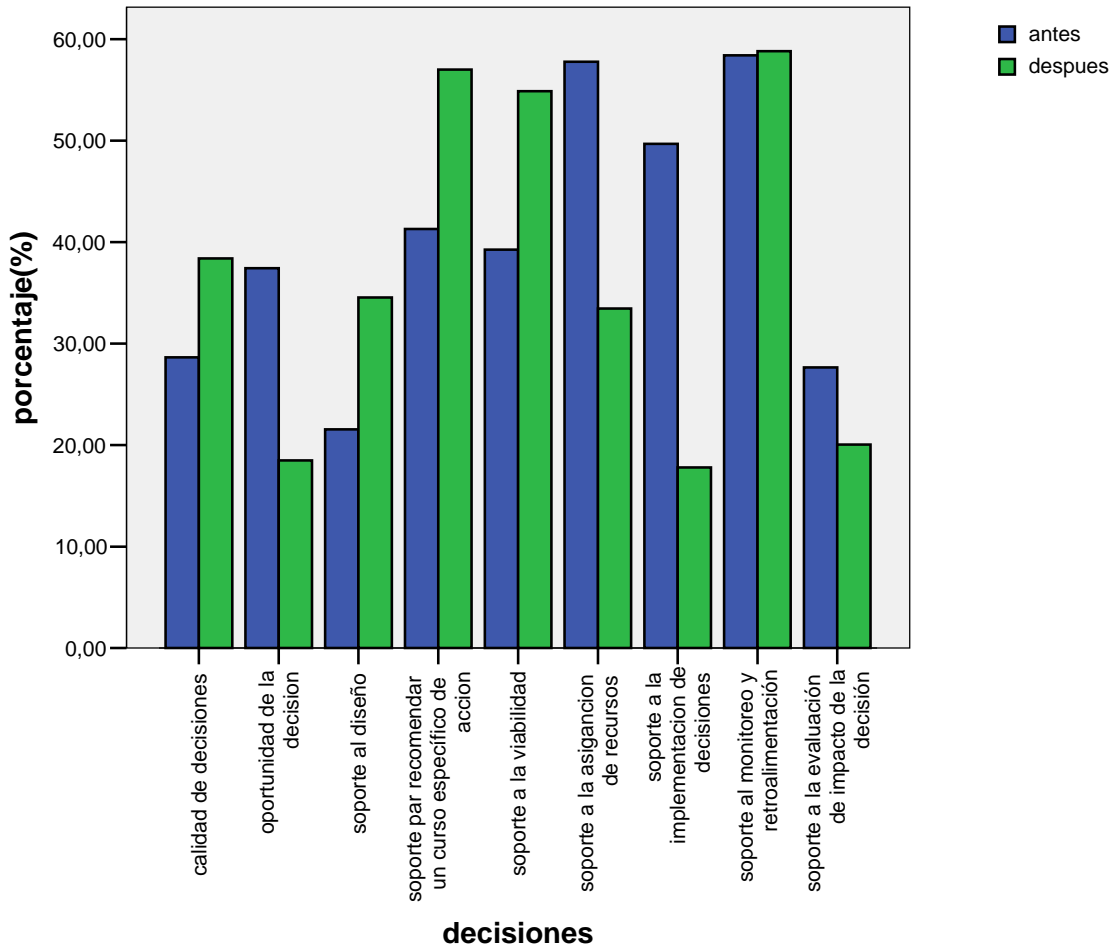
- El 27.18% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO casi siempre facilita la acción conjunta entre áreas clave antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 42.37% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 11.39% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro apoya el diseño de estrategias antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 19.38% luego de aplicarse el BSC.
- El 39.14% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro facilita la implementación y acción empresarial antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 27.62% luego de aplicarse el BSC.
- El 12.17% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro casi siempre contribuye al cambio organizacional antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 23.42% luego de aplicarse el BSC.
- El 32.45% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro permiten establecer objetivos y metas antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 43.58% luego de aplicarse el BSC.
- El 33.87% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro facilitan el procesos de priorización de opciones de estrategias antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 45.87% luego de aplicarse el BSC.

- El 36.52% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro contribuyen a establecer estándares de rendimiento antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 47.29% luego de aplicarse el BSC.
- El 38.83% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro alinean procesos claves hacia propósitos específicos antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 10.51% luego de aplicarse el BSC.
- El 18.92% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Claro contribuyen al Holismo sinérgico organizacional antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 17.57% luego de aplicarse el BSC.

- **5.3.2 Resultados de la empresa B.**

Grafico N° 8

Porcentaje de las decisiones de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y despues de aplicar el BSC



- El 28.65% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buena calidad de decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 38.39% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 37.44% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buena oportunidad de

decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 18.49 % luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

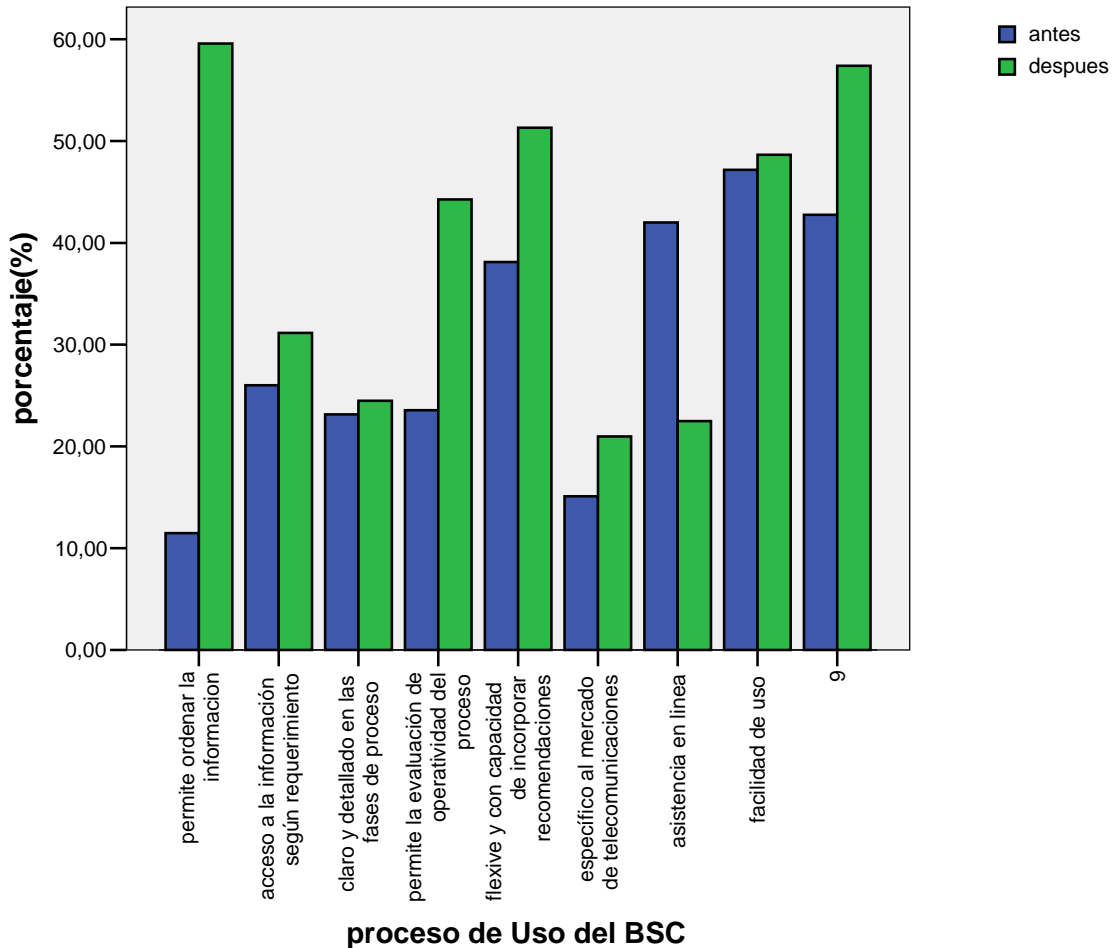
- El 21.54% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buen soporte al diseño antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 34.54% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 41.29% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buen soporte para recomendar un curso específico de acción antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 56.99% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 39.27% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buen soporte a la viabilidad antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 54.87% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 57.78% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buen soporte a la asignación de recursos antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 33.45% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 49.68% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene una buen soporte a la implementación de decisiones antes de aplicar el BALANCED

SCORECARD, este disminuye a un 17.80% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 58.40% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene un buen soporte al monitoreo y retroalimentación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 58.81% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 27.65% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene un buen soporte a la evaluación de impacto de la decisión antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 20.05% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 9

Porcentaje del proceso de uso de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y despues de aplicar el BSC



- El 11.49% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR permite ordenar la información adecuadamente antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 59.59% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 26.01% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene un buen acceso a la información según requerimiento antes de aplicar el BALANCED

SCORECARD, este se incrementa a un 31.15 % luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

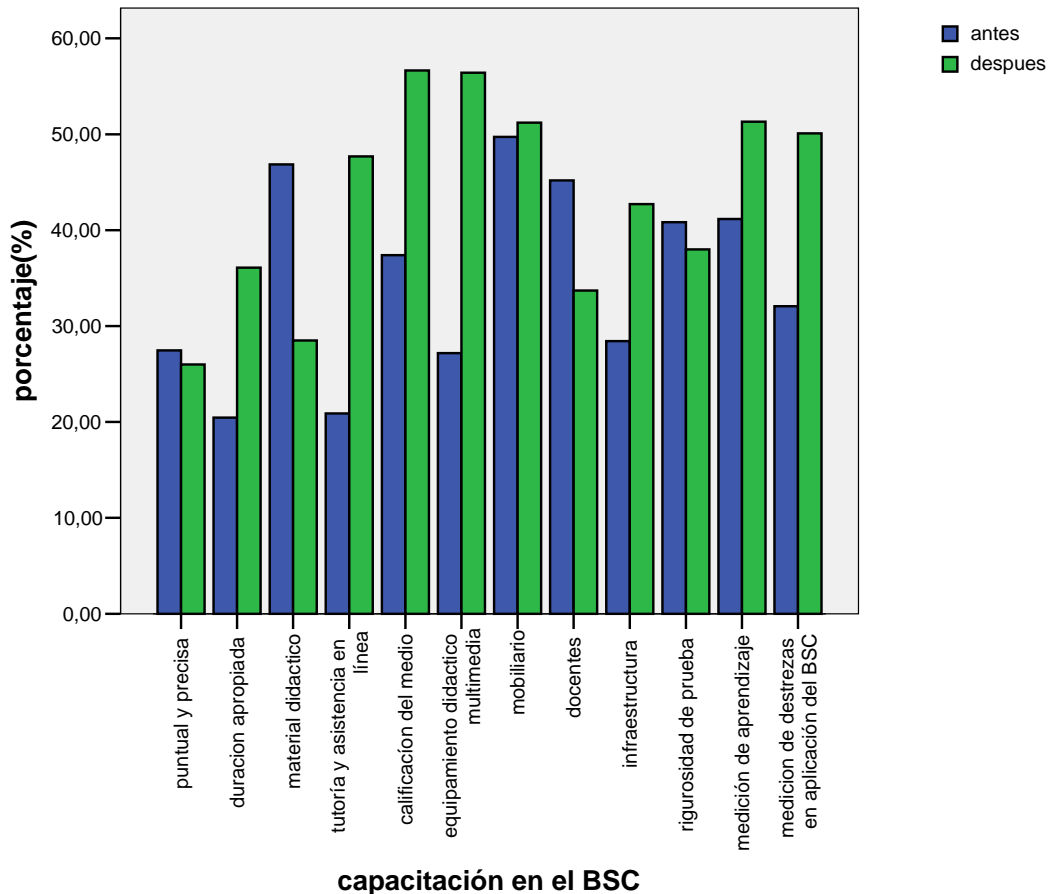
- El 23.14% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre tienen CLARO y detallado las fases del proceso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 24.48% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 23.56% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre permite la evaluación de operatividad del proceso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 44.28% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 38.12% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen una buena flexibilidad y capacidad de incorporar recomendaciones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 51.31% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 15.10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre es específico al mercado de telecomunicaciones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa un 20.98% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 41.99% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre es específico a la empresa antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este

disminuye a un 22.49% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 47.17% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre cuenta con una asistencia en línea antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 48.65% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 42.75% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre tienen facilidad de uso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 57.40% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 10

Porcentaje de la capacitación de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y despues de aplicar el BSC



- El 27.46% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tiene un buen aspecto puntual y preciso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 26% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20.45% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que la capacitación fue de una duración apropiada antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 36.10% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

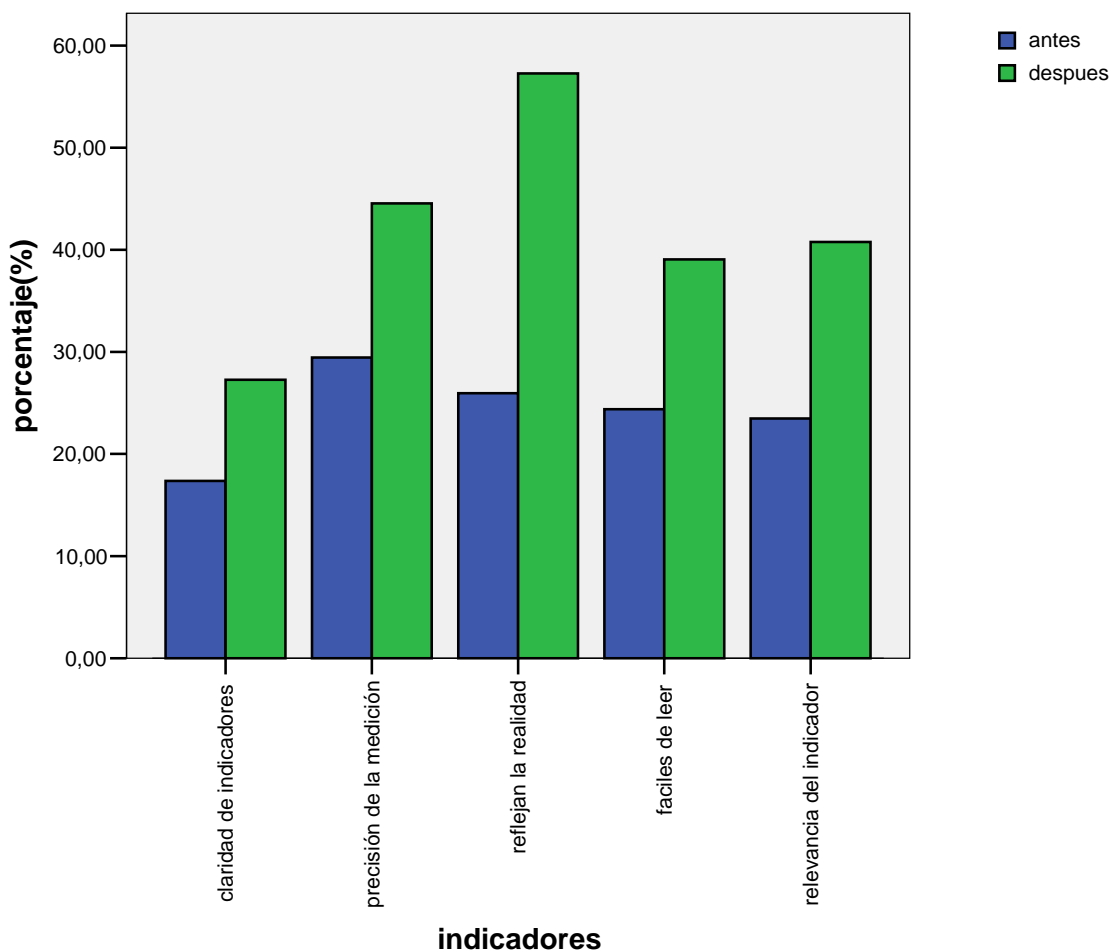
- El 46.85% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que hay un buen material didáctico en la capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 28.50% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20.89% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que hay una buena tutoría y asistencia en línea en la capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 47.69% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD
- El 37.45% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar considera que hay una buena calificación del medio en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 56.65% luego de aplicarse el BSC.
- El 27.17% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar consideran que hay un buen equipamiento didáctico multimedia en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 56.41% luego de aplicarse el BSC
- El 49.73% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar considera que hay un buen mobiliario en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 51.21% luego de aplicarse el BSC.
- El 45.19% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar consideran que hay un buenos docentes

en la capacitación antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 33.71% luego de aplicarse el BSC

- El 28.43% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar consideran que hay una buena infraestructura antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 42.72% luego de aplicarse el BSC
- El 40.83% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar considera que hay una buena rigurosidad de pruebas en la capacitación antes de aplicar el BSC, este disminuye a un 37.99% luego de aplicarse el BSC.
- El 41.16% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar consideran que hay una buena medición de aprendizaje en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 51.31% luego de aplicarse el BSC
- El 32.07% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar considera que hay una buena medición de destreza en aplicación del BSC en la capacitación antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 50.08% luego de aplicarse el BSC.

Grafico N° 11

Porcentaje de los indicadores de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y despues de aplicar el BSC



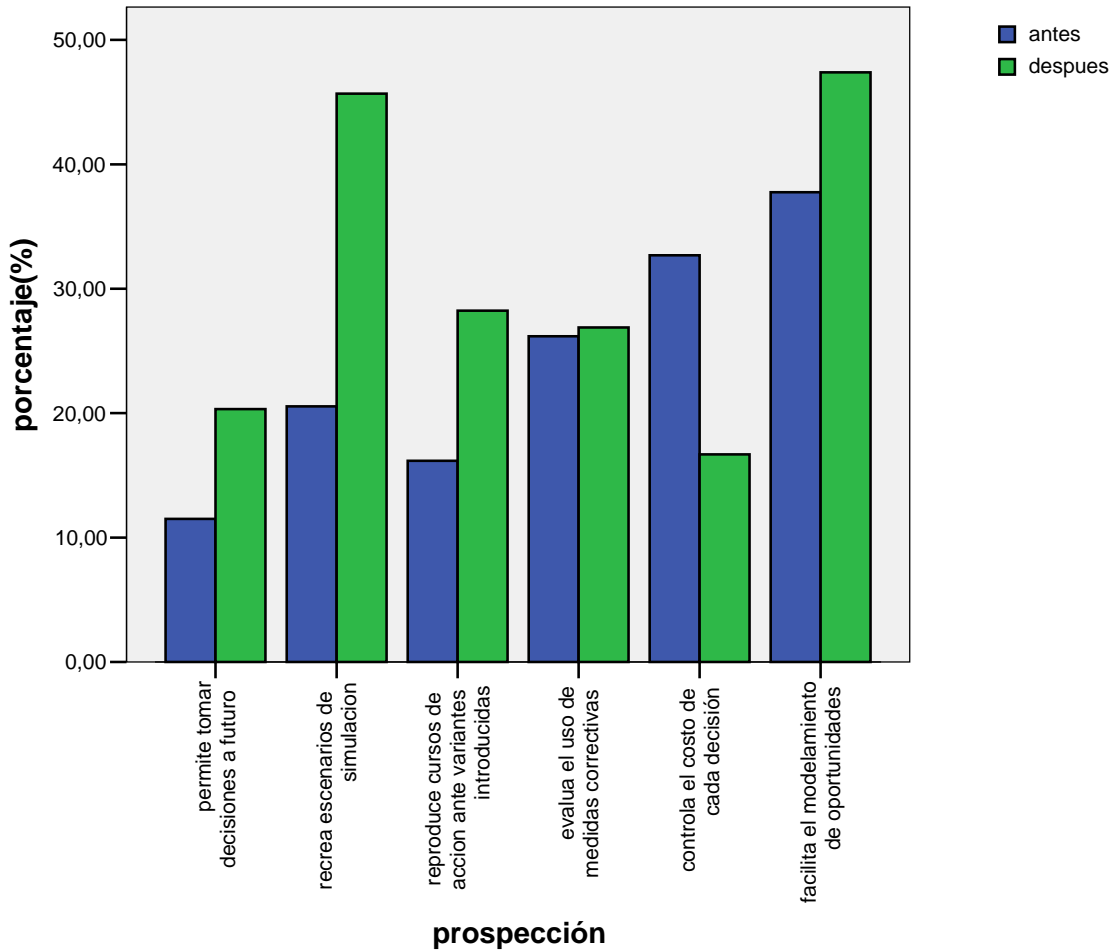
- El 17.37% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que los indicadores reflejan con claridad los resultados de la organización antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 27.27% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 29.45% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que los indicadores usados en su organización son d precisión antes de aplicar el

BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 44.54% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 25.96% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que los indicadores reflejan la realidad antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 57.26% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 24.32% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que los indicadores son fáciles de leer antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 39.06% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 23.47% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que hay relevancia de los indicadores en el plan estratégico antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 40.76% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 12

Porcentaje de la prospección de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y despues de aplicar el BSC



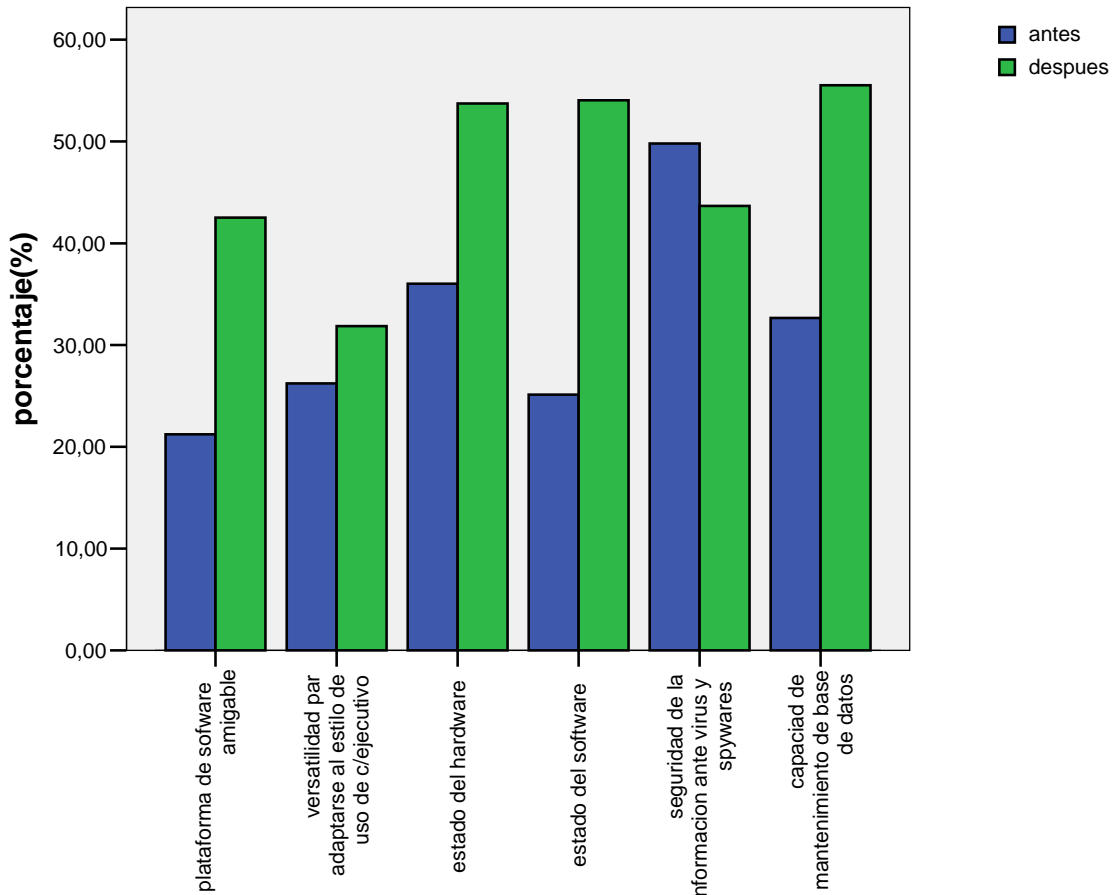
- El 11.51% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que cuenta con la informaci3n necesaria y oportuna par tomar decisiones a futuro antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 20.33% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20.54% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que puede recrear escenarios de simulaci3n antes de aplicar el BALANCED

SCORECARD, este se incrementa a un 45.68% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 16.18% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que puede reproducir cursos de acción ante variantes introducidas antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 28.23 % luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 26.18% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que puede evaluar el uso de medidas correctivas antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 26.89% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 32.69% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que tiene como medir el costo de cada decisión y su impacto en la organización antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 16.68% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 37.75% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que el plan estratégico le facilita el modelamiento de oportunidades antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 47.39% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 13

Porcentaje de la tecnología de información de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y después de aplicar el BSC



TI Tecnología de la información

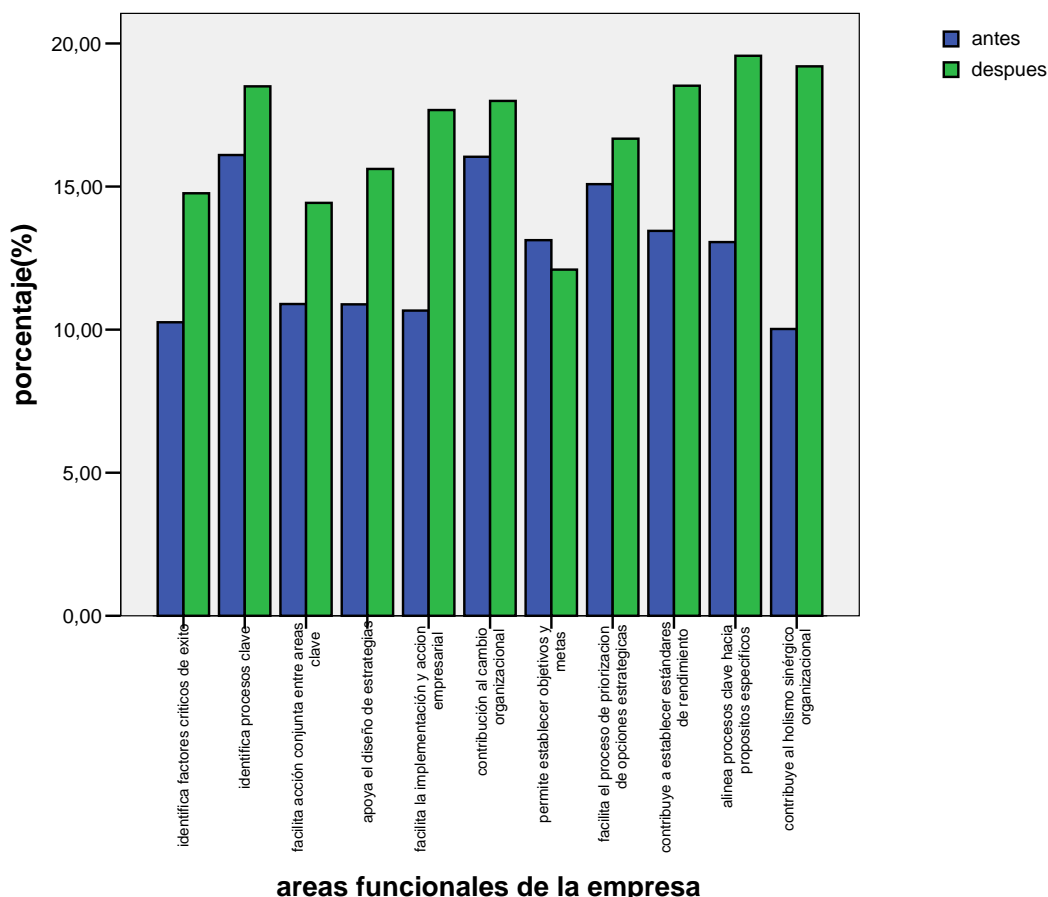
- El 21.24% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que cuenta con una plataforma de software amigable antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 42.51% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 26.22% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que la tecnología tiene la versatilidad para adaptarse al estilo de su uso antes de aplicar el

BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 31.86% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 36.03% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que siempre tienen hardware disponibles para la toma de decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 53.74% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 25.13% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que el software para la toma de decisiones es amigable y de fácil entendimiento antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 54.05% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 49.81% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que cuenta con la seguridad de la información ante virus y spywares antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 43.69% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 32.66% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR considera que cuenta con el soporte para la capacitación de mantenimiento de base de datos antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 55.53% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 14

Porcentaje de las areas funcionales de la empresa de telecomunicaciones Movistar antes y despues de aplicar el BSC



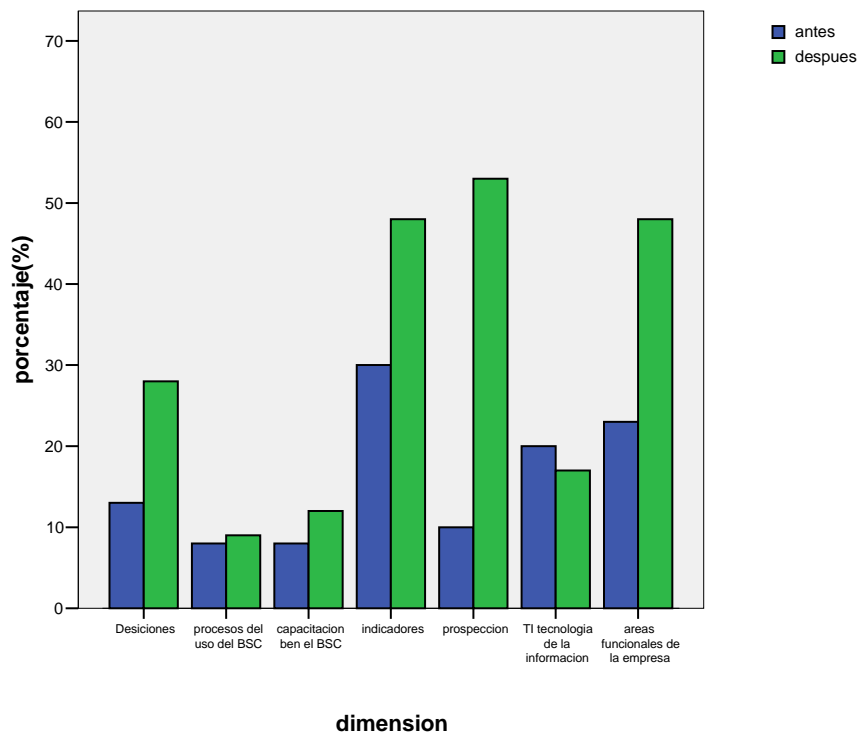
- El 10.26% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR identifica factores críticos de éxito antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 14.77% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 16.10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR consideran que cuenta con un mecanismos para identificar procesos clave antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 18.50% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 10.9% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR casi siempre facilita la acción conjunta entre áreas clave antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 14.43% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

5.3.3 Comparaciones de resultados

Grafico N° 15

Porcentaje de la Dimension de los altos ejecutivos de claro antes y despues de aplicar el BSC



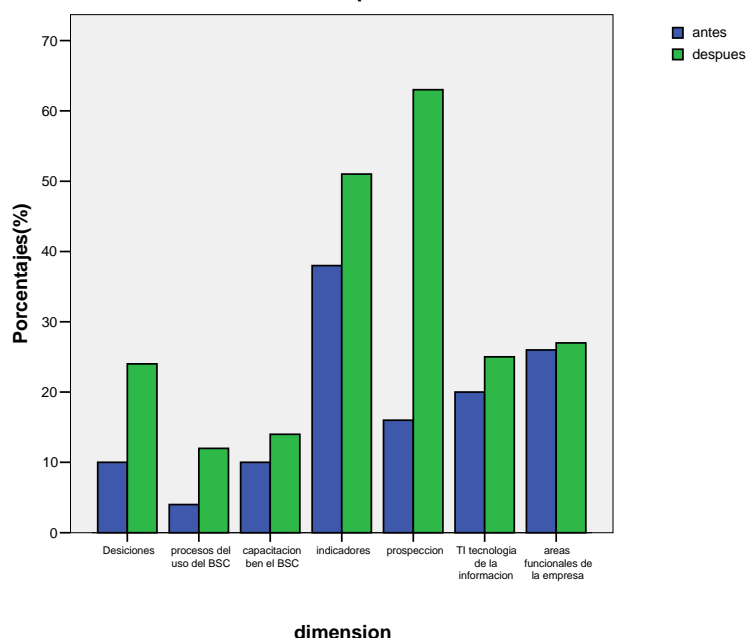
- El 13% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenas decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 28% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 8% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen un buen proceso de uso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 9% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 8% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena capacitación antes de aplicar el

BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 12% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 30% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenos indicadores antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 48% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buena prospección antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 53% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena tecnología de la información antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este disminuye a un 17% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 23% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenas áreas funcionales antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 48% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 16

Porcentaje de la Dimension de los altos ejecutivos de movistar antes y despues de aplicar el BSC

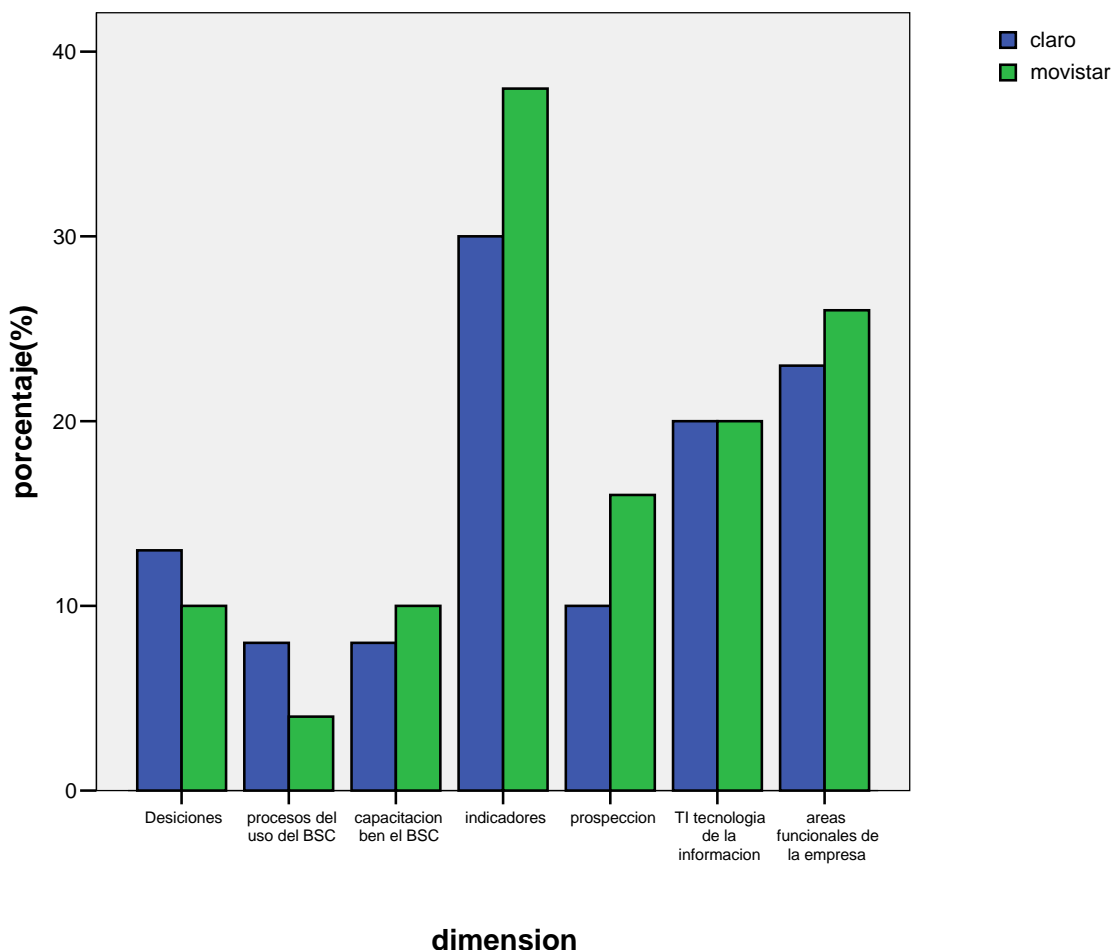


- El 10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenas decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 24% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 4% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen un buen proceso de uso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 12% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen una buena capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 14% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

- El 38% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenos indicadores antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 51% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 16% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buena prospección antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 63% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 20% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen una buena tecnología de la información antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 25% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.
- El 26% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenas áreas funcionales antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, este se incrementa a un 27% luego de aplicarse el BALANCED SCORECARD.

Grafico N° 17

Porcentaje de las dimensiones de las empresas de telecomunicaciones Claro y Movistar antes de aplicar el BSC



- El 13% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenas decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenas decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 8% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen un buen proceso de uso antes de aplicar el

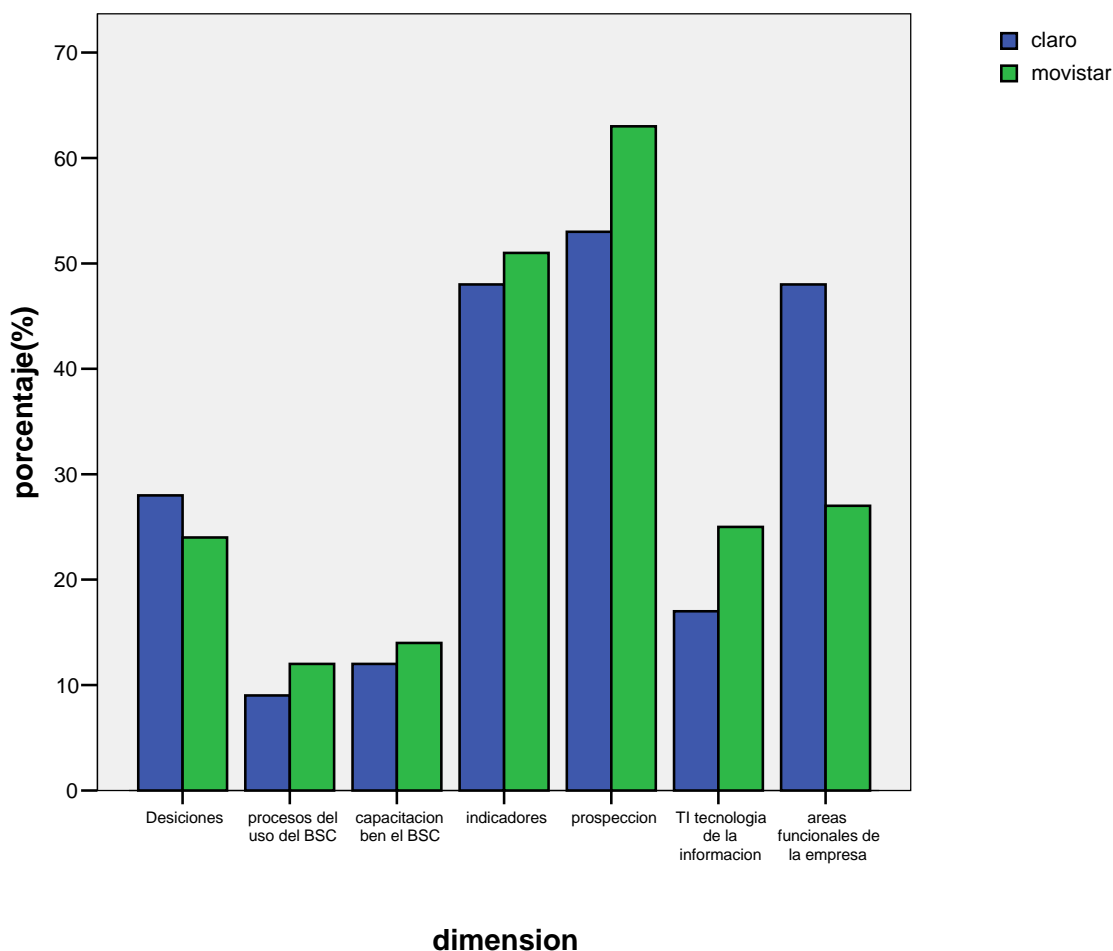
BALANCED SCORECARD, mientras que el 4% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buen proceso de uso antes de aplicar el BALANCED SCORECARD

- El 8% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen una buena capacitación antes de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 30% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenas decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 38% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenas decisiones antes de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 10% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenos indicadores antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 16% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenos indicadores antes de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 20% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buena prospección antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 20% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buena prospección antes de aplicar el BALANCED SCORECARD

- El 23% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena tecnología de la información antes de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 26% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen una buena tecnología de la información antes de aplicar el BALANCED SCORECARD

Grafico N° 18

Porcentaje de las dimensiones de las empresas de telecomunicaciones Claro y Movistar después de aplicar el BSC



- El 28% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenas decisiones después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 24% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenas decisiones después de aplicar el BALANCED SCORECARD.
- El 9% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen un buen proceso de uso después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 12% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen

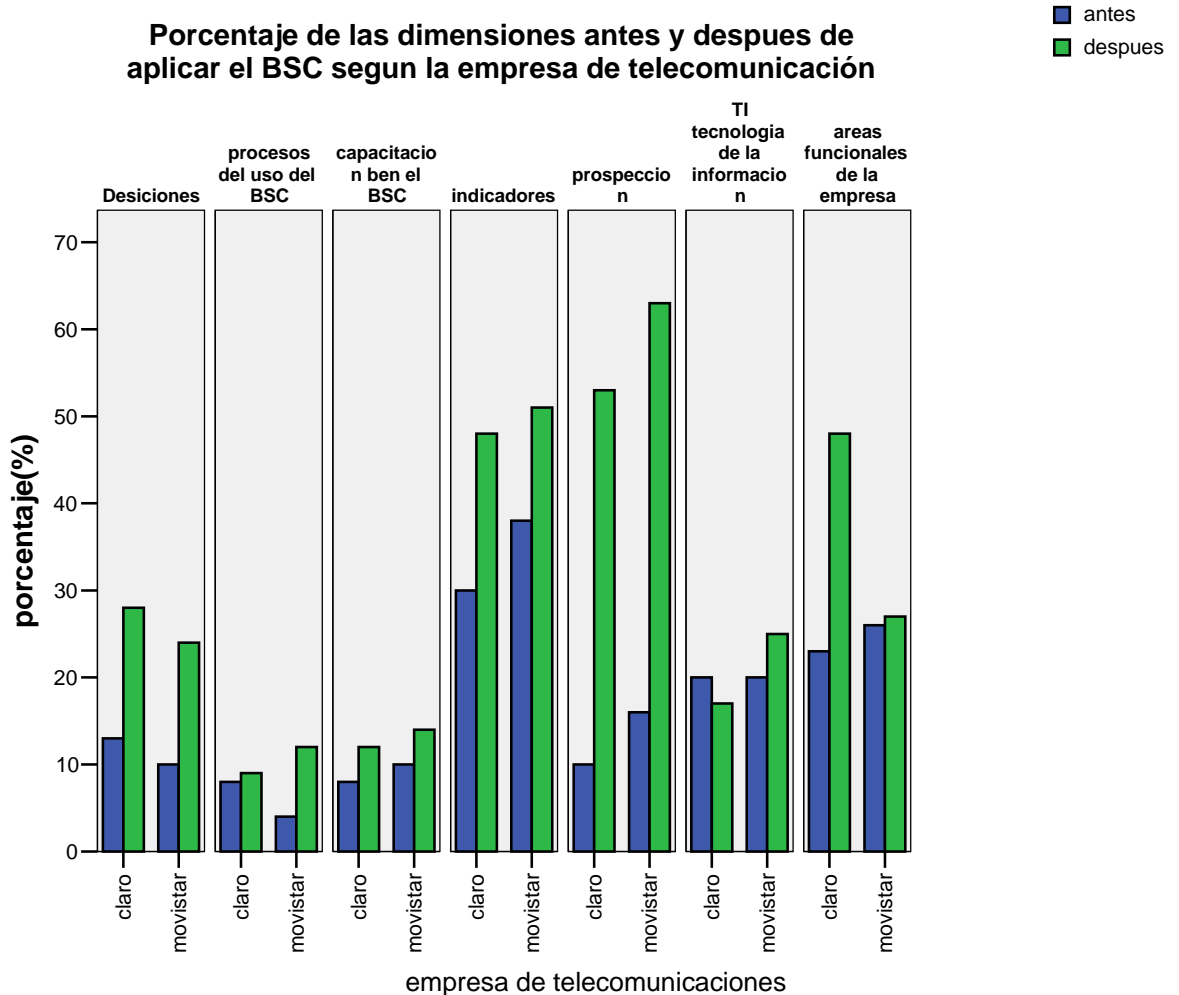
buen proceso de uso después de aplicar el BALANCED SCORECARD

- El 12% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena capacitación después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 14% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen una buena capacitación después de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 48% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenas decisiones después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 51% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenas decisiones después de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 53% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buenos indicadores después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 63% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buenos indicadores después de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 17% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen buena prospección después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 25% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR tienen buena prospección después de aplicar el BALANCED SCORECARD
- El 48% de los altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones CLARO tienen una buena tecnología de la información después de aplicar el BALANCED SCORECARD, mientras que el 27% de los

altos ejecutivos de la empresa de telecomunicaciones MOVISTAR
tienen una buena tecnología de la información después de aplicar el
BALANCED SCORECARD

5.3.4 Resultados generales

Grafico N° 19



- Se observa que después de aplicar el BALANCED SCORECARD en la dos empresas de telecomunicaciones CLARO y MOVISTAR, mejoran todas las dimensiones, salvo una ligera disminución en la tecnología de la información en la empresa de telecomunicación de CLARO que disminuye de un 20% a un 17%.
- Al aplicar el BALANCED SCORECARD hay una mayor mejoría en la empresa de telecomunicación de MOVISTAR, pues 5

dimensiones después de aplicar el BALANCED SCORECARD son mejores que la empresa de telecomunicación de CLARO

- Las mayores mejoras que se dan tanto en CLARO como en MOVISTAR después de aplicar el BALANCED SCORECARD son en los indicadores y prospección.
- Después de aplicar el BALANCED SCORECARD en las 2 empresas de telecomunicación ,si bien es cierto mejoran las áreas funcionales de las 2 empresas ,CLARO tiene una superior mejoría

Conclusiones del estudio

Las empresas CLARO y MOVISTAR, usando el modelo del Balanced scorecard ayudo a que conviertan su estrategia en acciones para el logro de los objetivos. La administración estratégica de CLARO y MOVISTAR no está solo destinada al control de gestión, por el contrario su efectividad depende de las decisiones correctas y oportunas.

CLARO y MOVISTAR implemento la herramienta y el modelo que le permite el control de la gestión y al mismo tiempo facilita la implementación de nuevos modelos de gestión. Ambas empresas reconocieron que para implementar el Balanced scorecard es fundamental integrar los sistemas de información gerencial a la visión de la organización.

Ambas empresas reconocieron que La competitividad de amplios sectores de la actividad económica privada está íntimamente ligada a la utilización de nuevas herramientas a la gestión, que le permite medir y gestionar organizaciones a fin de facilitar la ordenación de su Cadena de Valor

A la hora de gestionar por Balance Scorecard, la relevancia del Capital Intelectual en las organizaciones actuales supone atribuir una gran importancia a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La misma operará como efecto multiplicador de las otras perspectivas del modelo.

La secuencia formada por la construcción de un Data Warehouse y la implementación del Balanced Scorecard constituye una oportunidad de incrementar competitividad a las empresas de CLARO y MOVISTAR.

Las organizaciones actuales como CLARO y MOVISTAR son la resultante de un conjunto de aspectos operacionales y estratégicos, lo cual suponen una creciente complejidad de gestión e implica una cultura estratégica

centrada en el futuro. El Concepto de Plan de Negocios apunta a una Unidad que vincula aspectos estratégicos y operativos y debe ser la implementación de Sistemas Integrados de Gestión Empresarial para CLARO y MOVISTAR.

CLARO y MOVISTAR tienen la oportunidad de integrar en sólo una herramienta la gestión organizacional. Pero antes de aplicarlo es preciso conocer si la empresa está realmente preparada para implementarlo con éxito. El perfil Gerencial ha ido evolucionando hacia un modelo basado en la generación de oportunidades para la creatividad y el crecimiento de todo el Personal. Una elección estratégica correcta supone ventaja competitiva en el contexto de las organizaciones actuales y que es clave para un direccionamiento estratégico adecuado.

Las preguntas que se formulan los altos directivos de CLARO y MOVISTAR, son en su mayoría, el camino para saber qué sucede con los costos de las compañías, pero la verdadera respuesta está en la combinación de los costos ABC y el Balanced Scorecard: la inteligencia de los negocios. En donde aplicando el modelo implementado que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus altos ejecutivos de CLARO y MOVISTAR les permita ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en que medida.

Lograron que sus altos ejecutivos de las empresas CLARO y MOVISTAR a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

CLARO y MOVISTAR ahora controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

Los beneficios logrados por ambas empresas:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Lograr convertir la estrategia en acción.
- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Generar indicadores de control efectivo.
- Permitir tomar decisiones oportunas.
- Aumentar la satisfacción de sus clientes.
- Instaurar un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

Por lo tanto, también ahora tienen respuesta a:

- ¿Están claramente identificados todos aquellos factores que influyen en el logro de sus resultados financieros?

- ¿Qué ocurre si la Planificación Estratégica está correctamente definida pero no se está ejecutando de una manera adecuada? ¿Cómo verificar esto?
- ¿Cómo influye la satisfacción del cliente en los resultados financieros?
- ¿Quién garantiza el cumplimiento de sus objetivos y que éstos son los idóneos para la organización?
- ¿Cómo establecer que áreas contribuyen realmente a los resultados de la empresa y en qué medida?
- ¿Qué elementos de juicio tiene la gerencia para llevar a cabo acciones preventivas y correctivas oportunas busquen la excelencia, liderando el mercado y obteniendo el mayor desempeño y rentabilidad?.

La metodología del Balanced Scorecard ayudo a trabajar 1) el Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio estratégico. Los roles de liderazgo. En crear un clima para el cambio, descongelar a la organización, demostrar la necesidad de un cambio. 2) llevar la estrategia hacia la aplicación operativa. Traducir la estrategia en términos operacionales, vincular el proceso de administración con la estrategia, no se puede administrar algo que no se puede definir. 3) alinear a toda la organización hacia la estrategia. Valor originado por el cliente, valor originado por la organización. 4) lograr que la estrategia sea de todos y de todos los días. Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia, los procesos de RRHH son esenciales para transmitir la estrategia de arriba abajo. 5) hacer de la estrategia un proceso continuo.

Los altos ejecutivos están conscientes que es muy importante que todos los funcionarios de la empresa de CLARO y MOVISTAR que conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el

logro de los objetivos empresariales. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa. El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en que medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de que acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

CLARO y MOVISTAR tienen como objetivo siempre cumplir con la Misión que se ha establecido, y tratar de alcanzar su Visión. Para lograr este cometido, las estrategias se ordenan en cuatro perspectivas encadenadas: la Capacitación y Crecimiento de nuestros Empleados, que a su vez contribuirán en la mejora de los Procesos Operativos y la satisfacción de nuestros Clientes, para finalmente ayudar a mejorar los resultados Financieros de nuestra Compañía.

CLARO y MOVISTAR entienden que cada una de estas estrategias, tendrá una serie de Objetivos que podrán ser monitoreados a través de medidas o indicadores, unidos por relaciones Causa – Efecto.

BIBLIOGRAFIA

Diego Moreira, Juan Pablo (2005): "*Desarrollo estrategia y sistema de gestión para consultora en comercio internacional basado en el BSC*", México, Ingeniería de sistemas computacionales, magíster, Universidad tecnologica metropolitana

Marcela Presas, Liliana (2003): "*BSC de un hipermercado*", Argentina, Dirección de empresas, magíster, Universidad del CEMA,

Perez Peña Campos, Fernando (2004): "*Identificación de los factores estratégicos que permitan desarrollar un sistema de inteligencia empresarial para determinar los factores que afectan el consumo de los principales clientes de una empresa del ramo energía, en un esquema competitivo globalizado*", México, Dirección de empresas, magíster, Universidad de las Américas

Taylor, frederick (1975): "*Principios de la administración científica*", 18 edición, México. Herrero Hnos. S.A.

Farol, Henry (1975): "*administración industrial y general*", 18 edición, México, Herrero Hnos S.A.

Richard L. Daft (2007): "*Teoría y diseño organizacional*", novena edición, México, Thomson

Chiavenato, Adalberto (1989): "*Introducción a la teoría general de la administración*", 3era edición, Sao Paolo Mc Graw Hill

Stonner Freeman, (1996): "*administración*", México, 5ta edición, editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Koontz Wheirich, (1994): “*Administración*”, 1era edición, México, Mc Graw Hill

Serna, Humberto, (1994); “*Planeación y gestión estratégica*”, Bogotá, Legis Editores S.A

Caja de Herramientas, (2008): “*Homogeneización de conceptos de servicios de desarrollo empresarial*”, <http://www.infomipyme.com>

Revista creando, (2007): “*Estrategia creativa: una alternativa para el desarrollo empresarial*”, año 2 número 3, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Kaplan, Robert & Norton. David (1997): “*Cuadro de mando integral*”, cap III en *cuadro de mando integral*, 2da edición, Barcelona, editorial 2000

Bueno, Eduardo, “*Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor,*” *Excelencia*, Vol. 24, Julio 1999

Dávila, Antonio, “*El Cuadro de Mando Integral,*” *Revista de Antiguos IESE*, Septiembre 1999.

Moreno, Julio y José M. Ortiz, “*Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente,* *Excelencia*”, Vol. 24, Julio 1999

Norton, David, “*Cuadro de Mando Integral,*” *Excelencia*, Vol. 24, Julio 1999,

Gestión estratégica y medición. “*El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*”, Prof. Dr. Alfonso López Viñegla Universidad de Zaragoza.

Horváth & Partners, "*Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias*", Ediciones Gestión 2000

Luís Muñiz, "*Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la práctica*", Ediciones Gestión 2000

Paul R. Niven, "*El Cuadro de mando integral paso a paso*" Ediciones Gestión 2000

Roberts S. Kaplan Harvard Business School, "*Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia*", Ediciones Gestión 2000

ANEXOS

ANEXO 1

Dimensiones limitantes de estudio del uso del modelo de gestión

Decisiones	<p>La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son parte del negocio y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.</p> <p>Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como el trabajo principal, porque constantemente tienen que tomar decisiones, que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación.</p>
Proceso de Uso del Balanced Scorecard	<p>El mapa estratégico de un cuadro del BSC debe ser explícito en mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del BSC forma parte de una cadena de relaciones causa efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas</p>
Capacitación en el uso del Balanced Scorecard	<p>A quién está dirigido el programa? Es probable que el proyecto exija sesiones de entrenamiento diferente para distintos tipos de usuarios. Una definición previa de los perfiles de usuarios posibles le ayudará a diseñar mejor el programa de capacitación.</p> <p>Una vez definidos los grupos de usuarios es aconsejable realizar una pequeña investigación acerca del grado de conocimiento que actualmente ellos tienen del Balanced Scorecard y compararlo con el grado de conocimiento necesario para que puedan utilizarlo eficientemente.</p>

	<p>A continuación mencionaremos un grupo de preguntas que Ud. puede hacer para llevar a cabo dicha investigación:</p> <p>1. ¿Qué grado de conocimiento tienen los grupos de usuarios acerca del uso de indicadores para medir la performance, y en especial el uso de indicadores bajo la metodología Causa-Efecto que es la que se usa en el Balanced Scorecard?</p> <p>2. ¿Cuáles son los nuevos conocimientos que deben enfatizarse en el programa de capacitación para que los futuros usuarios puedan utilizar mediciones que se encuentren alineadas con la estrategia?</p> <p>3. ¿Cuáles son los conceptos culturales tradicionales de la empresa que deben modificarse para poder implementar el sistema de indicadores que presenta el Balanced Scorecard?</p>
Indicadores	<p>Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un trabajo. Es, por tanto, un resultado cuantitativo que se mide en porcentaje, tasas y razones para permitir comparaciones.</p>
Prospección	<p>La prospección tecnológica La prospección tecnológica o análisis prospectivo, es un conjunto de conceptos y técnicas para la previsión del comportamiento futuro de variables socioeconómicas, políticas, culturales y tecnológicas, como proceso básico de identificación de demandas. Los estudios prospectivos son herramientas importantes para la gestión de la ciencia y la tecnología. Entre muchas aplicaciones posibles, la prospección tecnológica puede indicar oportunidades y amenazas al desarrollo tecnológico, señalando las demandas para las tecnologías. Sin embargo, la pregunta se debe enfocar en términos de funcionamiento de los sistemas sociales y económicos donde la tecnología va a funcionar. Esto implica la necesidad de adoptar una visión holística para apoyar la prospección tecnológica.</p>
Tecnología de la Información	<p>Es necesario establecer que la tecnología de la información (TI) se entiende como "aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones (Bologna y Walsh, 1997: 1).</p>

	<p>La tecnología de la Información (TI) está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan la TI cotidianamente mediante el uso de Internet, las tarjetas de crédito, el pago electrónico de la nómina, entre otras funciones; es por eso que la función de la TI en los procesos de la empresa como manufactura y ventas se han expandido grandemente. La primera generación de computadoras estaba destinada a guardar los registros y monitorear el desempeño operativo de la empresa, pero la información no era oportuna ya que el análisis obtenido en un día determinado en realidad describía lo que había pasado una semana antes. Los avances actuales hacen posible capturar y utilizar la información en el momento que se genera, es decir, tener procesos en línea. Este hecho no sólo ha cambiado la forma de hacer el trabajo y el lugar de trabajo sino que también ha tenido un gran impacto en la forma en la que las empresas compiten (Alter, 1999).</p>
<p>Áreas funcionales de la empresa</p>	<p>Dentro de una empresa hay varios departamentos, o <i>áreas funcionales</i>. Una posible división es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción y Logística • Dirección y Recursos Humanos • Comercial (Marketing) • Finanzas y Administración • Sistemas de información • Ventas <p>Pueden estar juntas o separadas en función del tamaño y modelo de empresa. Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica de mercado, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios (ánimo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos (trabajo, tierra y capital) y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes.</p>

ANEXO 2

Lista de indicadores para medir aceptación del uso del modelo del Balanced Scorecard

Código	Indicador
BSC_01	Calidad de Decisiones
BSC_02	Oportunidad de la decisión
BSC_03	Soporte al diseño (al calificar posibles cursos de acción)
BSC_04	Soporte para recomendar un curso específico de acción
BSC_05	Soporte a la viabilidad (factibilidad de su realización)
BSC_06	Soporte a la asignación de recursos (Presupuesto por cada curso de acción: Plan, programa, proyecto).
BSC_07	Soporte a la Implementación de decisiones.
BSC_08	Soporte al Monitoreo y retroalimentación.
BSC_09	Soporte a la Evaluación de Impacto de la decisión.
BSC_10	Permite ordenar la Información
BSC_11	Acceso a la Información según requerimiento
BSC_12	Claro y detallado en las fases del proceso.
BSC_13	permite la evaluación de operatividad del proceso
BSC_14	Flexible y con capacidad de incorporar recomendaciones
BSC_15	Específico al mercado de telecomunicaciones

BSC_16	Específico a la Empresa
BSC_17	Asistencia en línea
BSC_18	Facilidad de uso (soporta estilos personalizados del ejecutivo).
BSC_19	Puntual y Precisa (temas claves)
BSC_20	Duración apropiada
BSC_21	Material didáctico (refleja claridad de ideas)
BSC_22	Tutoría y asistencia en línea
BSC_23	Calificación del Medio (Presencial o a distancia)
BSC_24	Equipamiento didáctico multimedia (Cañón, PC)
BSC_25	Mobiliario
BSC_26	Docentes
BSC_27	Infraestructura
BSC_28	Rigurosidad de pruebas
BSC_29	Medición de Aprendizaje
BSC_30	Medición de destrezas en Aplicación del BSC
BSC_31	Claridad de indicadores
BSC_32	Precisión de la Medición
BSC_33	Reflejan la realidad (Generador de Modelo)

BSC_34	Fáciles de leer
BSC_35	Relevancia del Indicador
BSC_36	Permite tomar decisiones a futuro
BSC_37	Recrea escenarios de simulación
BSC_38	Reproduce cursos de acción ante variantes introducidas
BSC_39	Evalúa el uso de medidas correctivas
BSC_40	Controla el Costo de cada decisión
BSC_41	Facilita el modelamiento de oportunidades (actuales y futuras)
BSC_42	Plataforma de Software amigable
BSC_43	Versatilidad para adaptarse al estilo de uso de cada Ejecutivo
BSC_44	Estado del Hardware
BSC_45	Estado del Software
BSC_46	Seguridad de la Información ante virus y spywares
BSC_47	Capacidad de mantenimiento de Bases de datos
BSC_48	Identifica factores críticos de éxito
BSC_49	Identifica procesos clave
BSC_50	Facilita acción conjunta entre áreas clave (comités)
BSC_51	Apoya el Diseño de Estrategias

BSC_52	Facilita la Implementación y Acción Empresarial
BSC_53	Contribución al cambio Organizacional
BSC_54	Permite establecer objetivos y Metas
BSC_55	Facilita el proceso de priorización de opciones estratégicas
BSC_56	Contribuye a establecer estándares de rendimiento
BSC_57	Alinea procesos clave hacia propósitos específicos
BSC_58	Contribuye al Holismo sinérgico organizacional

ANEXO 3

Relación de la Dimensión y Código de indicador.

Dimensión	Código
Decisiones	BSC_01, BSC_02, BSC_03, BSC_04, BSC_05, BSC_06, BSC_07, BSC_08, BSC_09
Proceso de uso del Balanced Scorecard	BSC_10, BSC_11, BSC_12, BSC_13, BSC_14, BSC_15, BSC_16, BSC_17, BSC_18
Capacitación en el Balanced Scorecard	BSC_19, BSC_20, BSC_21, BSC_22, BSC_23, BSC_24, BSC_25, BSC_26, BSC_27, BSC_28, BSC_29, BSC_30
Indicadores	BSC_31, BSC_32, BSC_33, BSC_34, BSC_35,
Prospección	BSC_36, BSC_37, BSC_38, BSC_39, BSC_40, BSC_41
Tecnología de la información	BSC_42, BSC_43, BSC_44, BSC_45, BSC_46, BSC_47
Áreas funcionales de la empresa	BSC_48, BSC_49, BSC_50, BSC_51, BSC_52, BSC_53, BSC_54, BSC_55, BSC_56, BSC_57, BSC_58,

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, Decana de América)
Facultad de Administración, Unidad de Post Grado, Maestría

Encuesta dirigida a altos ejecutivos para determinar el nivel de competitividad de las empresas de telecomunicaciones.

Señor ejecutivo: la presente encuesta tiene fines académicos y como tal la confidencialidad de la información esta garantizada, le agradeceremos responder puntualmente a las siguientes preguntas:

1. ¿Los resultados después de tomar decisiones en su organización frecuentemente son?

1 () Pésimo
2 () Malo
3 () Regular
4 () Bueno
5 () Excelente

2. ¿Sus decisiones para cumplir los objetivos estratégicos de la organización han sido siempre oportunas?

1 () Pésimo
2 () Malo
3 () Regular
4 () Bueno
5 () Excelente

3. ¿Cuenta Usted con herramientas o modelos que le permiten dar soporte al diseño del negocio?

1 () Nunca
2 () Casi Nunca
3 () A veces
4 () Casi siempre
5 () Siempre

4. ¿Cuenta Usted con el soporte para recomendar acciones o cursos específicos de acción en la toma de decisiones dentro de la organización?

1 () Nunca
2 () Casi Nunca
3 () A veces
4 () Casi siempre
5 () Siempre

5. ¿Los mecanismos de soporte a la viabilidad y la factibilidad de sus proyectos estratégicos de la organización en su realización son de su satisfacción?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

6. ¿Cuenta Usted con soporte a la asignación de recursos humanos para el presupuesto por cada curso de acción de acuerdo al Plan del proyecto, programas o sub proyectos que están alineados a los objetivos estratégicos de la organización?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

7. ¿Cuenta Usted con el soporte para implementar sus decisiones en la organización?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

8. ¿Cuenta Usted con el soporte para monitorear sus objetivos estratégicos y aplicar retroalimentación?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

9. ¿Cuenta Usted con soporte que le permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de cumplir sus objetivos?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

10. ¿Requiere Usted contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

11. ¿Desea Usted contar con un sistema de información que este alineado a los objetivos de la organización y forma estructurada?

- 1 () Nunca

- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

12. ¿La información que actualmente le es proporcionada a Usted por su organización es clara, confiable y de facilidad de detalle?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

13. ¿A usted los resultados proporcionados para la evaluación de la operatividad de los procesos críticos de la organización le son satisfactorios?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

14. ¿Cuenta Usted con una herramienta de soporte del negocio que sea flexible y que tenga capacidad para incorporar recomendaciones y registrar lecciones aprendidas?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

15. ¿La estrategia aplicada para la competencia solo es específico al mercado o segmentación de clientes del sector de telecomunicaciones?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

16. ¿La estrategia aplicada en su organización es solamente específico para la empresa donde Usted labora?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

17. ¿La información que requiere Usted para la toma de decisiones siempre es proporcionado en línea?

- 1 () Nunca

- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

18. ¿La herramienta que utiliza Usted para la gestión de los proyectos estratégicos es de fácil uso y soporta estilos personalizados?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

19. ¿Esta Usted satisfecho con los resultados puntuales y precisos por áreas críticas del negocio?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

20. ¿Considera Usted que la capacitación de una nueva herramienta debe ser frecuentemente fácil?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

21. ¿Esta Usted satisfecho con el material que se le proporciona cuando recibe una capacitación y entrenamiento relacionado a tipos de estrategia?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

22. ¿En las capacitaciones y entrenamientos de cursos relacionados a las estrategias se sintió muy cómodo con la tutoría y la asistencia técnica conocimientos fue de su agrado?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A Veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre.

23. ¿La calificación del medio de capacitación para la herramienta de gestión fue de su satisfacción?

- 1 () Pésimo

- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

24. ¿El equipo didáctico de multimedia proporcionado para la capacitación y entrenamiento fueron de su agrado?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

25. ¿El equipo y apoyo mobiliario fue de su satisfacción?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

26. ¿El equipo de entrenadores cubrieron sus expectativas?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

27. ¿Usted esta conforme con la infraestructura que proporciona el Balanced Scorecard?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

28. ¿Considera Usted que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de pruebas?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

29. ¿Cómo considera usted que la medición del aprendizaje del Balanced Scorecard?

- 1 () Pésimo
- 2 () Malo
- 3 () Regular
- 4 () Bueno
- 5 () Excelente

30. ¿Cómo considera Usted la medición de destrezas en aplicación del Balanced Scorecard en sus resultados?
- 1 () Pésimo
 - 2 () Malo
 - 3 () Regular
 - 4 () Bueno
 - 5 () Excelente
31. ¿Los indicadores reflejan con mucha claridad los resultados u objetivos estratégicos de su organización?
- 1 () Nunca
 - 2 () Casi nunca
 - 3 () A veces
 - 4 () Casi siempre
 - 5 () Siempre
32. ¿Los indicadores que necesita su organización son de alta precisión?
- 1 () Nunca
 - 2 () Casi nunca
 - 3 () A veces
 - 4 () Casi siempre
 - 5 () Siempre
33. ¿Los indicadores reflejan la realidad de la organización y cumple con el modelo?
- 1 () Nunca
 - 2 () Casi nunca
 - 3 () A veces
 - 4 () Casi siempre
 - 5 () Siempre
34. ¿Los indicadores estratégicos para Usted son fáciles de interpretar?
- 1 () Nunca
 - 2 () Casi nunca
 - 3 () A veces
 - 4 () Casi siempre
 - 5 () Siempre
35. ¿Hace Usted una diferenciación de la relevancia de los indicadores estratégicos en un plan estratégico?
- 1 () Nunca
 - 2 () Casi nunca
 - 3 () A veces
 - 4 () Casi siempre
 - 5 () Siempre
36. ¿Cuenta Usted con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a futuro?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

37. ¿Puede Usted con herramientas de Gestión recrear escenarios de simulación?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

38. ¿Reproduce acciones estratégicas ante variantes introductorias en el plan estratégico?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

39. ¿Evalúa Usted el uso de las medidas correctivas ejecutadas e implementadas?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

40. ¿Tiene como medir el costo de cada decisión y su impacto en la organización?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

41. ¿El plan estratégico de su organización le facilita a Usted identificar oportunidades actuales y futuras?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

42. ¿Cuenta frecuentemente con una plataforma de software amigable que facilita reportes de rendimiento?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre

5 () Siempre

43. ¿La tecnología tiene la versatilidad para adaptarse al estilo de uso de cada ejecutivo de la organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

44. ¿Tiene Usted siempre disponible el Hardware para la toma de decisiones?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

45. ¿El Software para las tomas de decisiones es amigable y de fácil entendimiento?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

46. ¿Cuenta Usted con la seguridad de la información ante virus y spywares?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

47. ¿Cuenta Usted con el soporte para la capacidad del mantenimiento de las base de datos?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

48. ¿Identifica frecuentemente los factores críticos de éxito en su organización?

1 () Nunca

2 () Casi nunca

3 () A veces

4 () Casi siempre

5 () Siempre

49. ¿Frecuentemente cuenta Usted con mecanismos para identificar procesos claves?

1 () Nunca

- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

50. ¿La herramienta de gestión le Facilita la acción conjunta entre áreas claves

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

51. ¿Actúa Usted como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la organización?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

52. ¿Cuenta Usted con mecanismos que le permite la implementación y acción empresarial?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

53. ¿Esta Usted alineado a los objetivos organizacionales?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

54. ¿Tiene usted en claro cuales son sus objetivos y metas?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

55. ¿Cuenta con los mecanismos que le permiten priorizar las estrategias en la organización?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

56. ¿Contribuye a establecer estándares de rendimiento?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

57. ¿Alinea los procesos claves del negocio hacia los propósitos específicos?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre

58. ¿Sus decisiones contribuyen al Holismo sinérgico organizacional?

- 1 () Nunca
- 2 () Casi nunca
- 3 () A veces
- 4 () Casi siempre
- 5 () Siempre