



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



HACIA UNA MAYOR COMPETITIVIDAD EN TELECOMUNICACIONES

**Un Enfoque Estratégico
en el Control de Gestión
de Llano Alto S.A.**

Integrantes:

- **Ahumada Gonzalo**
- **Graffigna Bernardo**
- **Rivera Galo Camila Paulina**
- **Veliz Fernanda**

Índice

Resumen.....	3
Introducción	3
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico.....	6
Aplicación	9
Recomendaciones.....	24
Conclusiones.....	26
Referencias	27
Apéndice.....	28

Hacia una mayor competitividad en telecomunicaciones: Un enfoque estratégico en el Control de Gestión de Llano Alto S.A.

Ahumada Gonzalo - Graffigna Bernardo - Rivera Galo Camila Paulina - Veliz Fernanda

gonzahum@gmail.com - bernardojosegraffigna@gmail.com - pauliriveragalo@gmail.com - velizmariaf@gmail.com

Resumen

“Llano alto S.A.” es una empresa familiar de servicios, que brinda soluciones de telecomunicaciones y de alojamiento de datos como principales servicios. Actualmente brindan servicios de telecomunicaciones y cable en la región del NOA.

Nuestro trabajo está enfocado en la casa central ubicada en San Miguel de Tucumán. El objetivo del mismo es evaluar y mejorar el sistema de control de gestión de "Llano Alto S.A." para abordar las problemáticas organizativas y operativas identificadas, y así fortalecer su posición competitiva en el mercado de las telecomunicaciones en Tucumán y el NOA.

Para la elaboración del presente trabajo se aplicó la metodología cualitativa con un diseño de investigación acción. Como herramientas se emplean entrevistas y observación directa.

Palabras Clave: Control de Gestión – KPI – Palancas de Control – CMI

Introducción

“Llano alto S.A.” es una empresa familiar de servicios, que brinda soluciones de telecomunicaciones y de alojamiento de datos como principales servicios. Forma parte de un grupo económico compuesto por otras 5 empresas, que también brindan servicios de telecomunicaciones y cable en la región del NOA.

La empresa tuvo su origen en 2012. La idea fue darle soporte a las demás empresas del grupo para brindar servicio en la provincia de Tucumán, siendo la primera en la provincia en llevar a cabo tendidos de fibra óptica. Actualmente es la empresa que posee mayor extensión de kilómetros de fibra en la provincia. Esto se debe en gran medida a las iniciativas e ideas visionarias del fundador de la empresa “Llano Alto S.A.”

A la fecha, la empresa cuenta con sus oficinas administrativas en San Miguel de Tucumán, además de contar con un Call-Center y cuadrillas de técnicos propios. Siendo un total de 55 empleados.

Situación Problemática

A pesar de sus logros y su experiencia, “Llano Alto S.A.” tiene una deficiencia en su arquitectura organizacional que se manifiesta en la ausencia del procesamiento y visualización de datos, no llevar a cabo una evaluación del desempeño del personal y el desorden presente en las relaciones de autoridad, responsabilidad y funciones. El aumento de la competencia y la rápida evolución tecnológica han generado problemáticas organizativas y operativas que amenazan su capacidad para mantener y fortalecer su liderazgo. Por lo tanto, se plantea la necesidad de evaluar y mejorar el sistema de control de gestión de "Llano Alto S.A." para mantener su ventaja competitiva debido a su gran cobertura de fibra óptica en el mercado y garantizar un crecimiento sostenible.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos que componen las 4 palancas de la empresa?
- ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPIs) podrían implementarse para evaluar el éxito de las medidas destinadas a resolver las problemáticas identificadas?

Objetivo General

Evaluar y mejorar el sistema de control de gestión de "Llano Alto S.A." para abordar las problemáticas organizativas y operativas identificadas, y así fortalecer su posición competitiva en el mercado de las telecomunicaciones en Tucumán y el NOA.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Identificar y desarrollar las cuatro palancas de control.
- Proponer herramientas para el diseño de implantación de la estrategia de la empresa.

Marco Metodológico

Para esta investigación se emplea un enfoque cualitativo que se enfoca en la comprensión y análisis de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados. La metodología seleccionada es el diseño de investigación-acción, que tiene como objetivo mejorar las prácticas sociales a través de la participación activa de los actores involucrados.

Para recopilar información, se utilizan principalmente entrevistas abiertas, observación y revisión documental, seguidas de un análisis detallado.

Las entrevistas se realizan personalmente a los miembros de la organización. También se revisan documentos históricos para conocer la organización y estrategias anteriores de la empresa, para posteriormente analizar mejoras y cambios a realizar en las mismas.

Marco Teórico

Koontz (1955) se refiere a la **Administración** como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Perel (1976) define el **Control de Gestión** como “Un instrumento básico para la conducción de empresas. Su finalidad es proveer al hombre que dirige de un sistema de información integrado para minimizar sus incertidumbres. Presupone, como ingrediente natural, la posesión de autoridad y mando consentidos dentro de la organización. Las dimensiones del control de gestión concuerdan con las dimensiones del planeamiento; este es, en su esencia, el ordenamiento de toda la fuerza creativa de la empresa. El control utiliza la estructura de la organización y se integra dentro de ella, presentándose en series informativas que le permiten mantenerse vivo y activo. La conducción puede así optimizarse gracias a la toma de mejores decisiones, compartidas por quienes ejecutan el planeamiento y aceptan las órdenes que se imparten. El control de gestión, como corolario del poder empresario, se ejercita sobre los contenidos de la organización, es decir, sobre los objetivos de la empresa, sus funciones, los individuos y grupos que la integran, sus recursos materiales, de capital, naturales, ideológicos y todos sus sistemas de actividad; por su propia naturaleza, opera a distancia de los centros de ejecución y dentro de un criterio total de economicidad”

Simons (1995) define el **Sistema de Control Administrativo** como rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Para poder lograr esto, Simons identifica cuatro palancas de control de SCG formales: sistemas de creencias, sistemas de control de diagnóstico (SCD), sistemas de control interactivos (SCI) y sistemas de límites. Estos medios de control pueden ser usados por los administradores para la gestión del control y la innovación.



El sistema de creencias se considera como un sistema formal que habilita a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa. Los sistemas de creencias son el medio para establecer límites y reglas explícitos en las organizaciones, que deben ser respetados por todos los miembros de la organización.

Los sistemas de control de diagnóstico son el medio de retroalimentación formal de los distintos sistemas utilizados para evaluar y hacer seguimiento de los objetivos de la organización. Los mecanismos definidos incluyen los controles contables internos, planes de negocio, o presupuesto.

Los sistemas de control interactivos son sistemas formales utilizados para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Cualquier sistema de control de diagnóstico se convierte en interactivo al centrar su enfoque en los intereses de la dirección y en el fomento de la acción de aprendizaje de la organización.

Los sistemas de límite determinan lo aceptable, y la estrategia de participación de los miembros en la organización y sus límites. Se establece mediante creencias, procedimientos o normas formales. Es un sistema burocrático, a partir del cual se establecen normas comunes con resultados duales, coactivas por superación de los límites, pero también de guía útil para la gestión.

La Arquitectura Organizacional Conjunto de elementos organizacionales que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación de los objetivos desde los niveles más altos hasta los más bajos, con el fin de optimizar la generación de los servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes. Es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por 3 elementos: Diseño/Estructura Organizacional, Sistema de Información y Sistema de Evaluación de Desempeño e Incentivos.

Las cuatro palancas de control de Robert Simons están ligadas cada una a elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia comercial de la

compañía: los valores centrales (sistema de 7 creencias), los riesgos a ser evitados (sistema de límites), las variables críticas de rendimiento (sistema de control y diagnóstico), y las incertidumbres estratégicas (sistema de control interactivo).

Michael Porter (1979) define la **Cruz de Porter** como un diagrama estratégico que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas. Con el objetivo de analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico, teniendo en cuenta la estructura del mercado para valorar si es posible establecer un negocio en dicha área.

La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas:

1. Poder del clientes
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Poder del proveedor
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad competitiva

El **análisis FODA** es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Fue desarrollado por Albert Humphrey en la década de 1960, y se ha utilizado ampliamente en el mundo empresarial desde entonces.

- Fortalezas: Son los factores internos que le dan a una empresa una ventaja competitiva. Según David (2011), las fortalezas pueden incluir factores como la calidad del producto o servicio, la experiencia de la fuerza laboral, la innovación tecnológica o la lealtad de los clientes.



- Oportunidades: Son los factores externos que pueden proporcionar a una empresa una ventaja competitiva. Según Wheelen y Hunger (2012), las oportunidades pueden incluir factores como el crecimiento del mercado, la entrada de nuevos clientes o la aparición de nuevas tecnologías.
- Debilidades: Son los factores internos que pueden impedir que una empresa sea competitiva. Según Humphrey (1964), las debilidades pueden incluir factores como la calidad del producto o servicio, la experiencia de la fuerza laboral, la innovación tecnológica o la lealtad de los clientes.
- Amenazas: Son los factores externos que pueden perjudicar a una empresa. Según David (2011), las amenazas pueden incluir factores como la competencia, la regulación gubernamental o los cambios en las preferencias de los clientes.

Doerr, J. (2017). "**OKR** es un sistema o metodología que ayuda a las empresas a definir sus objetivos, trabajar para lograrlos y realizar una evaluación de los resultados conseguidos gracias a este proceso... Los OKR pueden entenderse como una herramienta, un protocolo o un procedimiento, sin embargo yo prefiero compararlos como una plataforma de lanzamiento, un punto de despegue para la nueva ola de emprendedores e intraemprendedores."

Aplicación

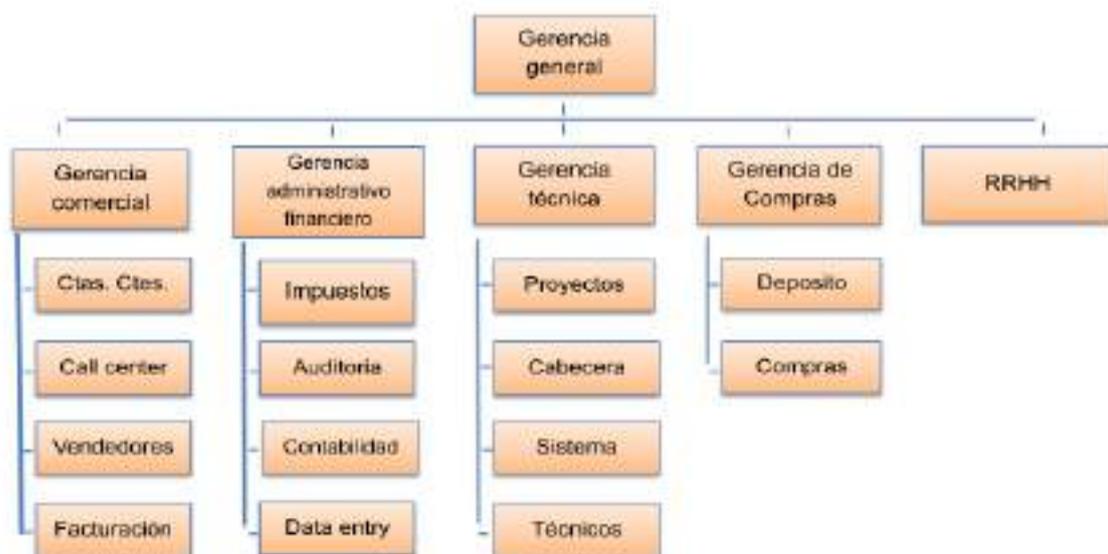
Para sumergirse en la dinámica de la empresa, se aborda la:

Arquitectura Organizacional: En el proceso de investigación se pudo identificar una deficiencia en la arquitectura organizacional que da como resultado y síntoma una ausencia considerable del control de Gestión. Pasaremos a analizar esta realidad en función de sus elementos:

Estructura organizacional: La definimos como el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización.

En la empresa se encuentran diversos roles superpuestos en una misma persona, la empresa no presenta rígidamente determinadas las relaciones en un organigrama. A través de las entrevistas se pudo elaborar uno, basado en las principales actividades de la organización: Comercialización, Compras y abastecimiento, administración y finanzas y el área técnica.

Grafico N°1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Sistemas de información: La definimos como el conjunto de elementos orientados al tratamiento de datos e información organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo.

La empresa cuenta con dos sistemas de gestión. Para los clientes del modelo de negocios B2C, utilizan el enlatado conocido como “columbo”, con el cual se puede verificar el estado e información de los clientes, además de la facturación masiva de los mismos y los medios de pagos que utilizaron. De este sistema se exportan reportes para luego ser analizados en Excel.

Para los clientes corporativos, se utiliza el sistema de gestión llamado “Finnegans GO” en el cual se cargan las operaciones de compra de materiales, ventas de los servicios y productos, además de la administración del personal y el circuito completo administrativo. Este sistema también permite exportar los informes para poder analizar los datos en Excel y generar informes según la necesidad.

Sistema de incentivos y recompensas: Actualmente Llano Alto cuenta con ajustes salariales cuatrimestrales mixtos. Estos constan de un porcentaje por ajustes por inflación y otro porcentaje según su desempeño en el cuatrimestre. Cabe destacar que se da mucho énfasis en incentivos extrapatrimoniales como ser: la libertad de salir del trabajo, tomarse días o una cierta flexibilidad a quien demuestra tener responsabilidad y rendimiento en sus tareas.

Análisis de las cuatro palancas de control de Simons

Entendiendo que el éxito en la implementación estratégica de la empresa está contundentemente ligado a la comprensión de los valores centrales de la misma, sus incertidumbres estratégicas, variables críticas de rendimiento y los riesgos a ser evitados, efectuamos un análisis particular de cada uno.

- **Sistema de creencias**

La empresa ha establecido su misión, visión y valores de manera implícita, no está expresada de manera clara y formal en un documento, sino que se deduce a partir de su comportamiento, actividades y decisiones a lo largo del tiempo, de esta manera/ o por lo tanto se propone las siguientes declaraciones:

Misión: Proporcionar servicios de conectividad de alta calidad a precios competitivos. Se comprometen a optimizar los recursos, para proporcionar un servicio de vanguardia a los colaboradores. Permitiendo que cada vez más personas puedan acceder a esta valiosa herramienta y puedan estar conectados.

Visión: Ser reconocidos como los proveedores líderes en servicios de fibra óptica en el Norte Argentino, siendo el principal referente en cuanto a accesibilidad. Para eso se trabajará en expandir las redes para seguir contribuyendo al desarrollo económico y tecnológico de la región y de los colaboradores.

Valores: Calidad de servicio, innovación tecnológica, sostenibilidad, integridad y ética, colaboración y trabajo en equipo, crecimiento de la comunidad local y compromiso con la seguridad.

En cuanto a su cultura organizacional, se determinó que Llano Alto tiene una cultura organizacional fuerte, debido a los valores inculcados por la gerencia, reforzada por el grado de compromiso de los empleados con mayor antigüedad en la organización.

- **Sistema de límites**

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, en cuanto al registro de horarios de entrada y salidas, posee dos sistemas de alta complejidad. Para los empleados administrativos y de comercial poseen un sistema de huella, mientras que para los empleados del área técnica, tienen un sistema de mayor complejidad, debido a que son los encargados de controlar el inventario.

No tienen un reglamento interno para el personal

- **Sistema de control y diagnóstico**

Llano Alto S.R.L considera de gran importancia la satisfacción del cliente, la calidad del servicio instalado y la eficiencia operativa, entre otras.

Por eso se considera que las variables críticas de rendimiento que se pueden contemplar son las siguientes:

- Satisfacción del cliente.
- Eficiencia operativa.
- Calidad del servicio.

Y para las cuales se proponen los siguientes KPIs:

- Tiempo promedio de instalación/mantenimiento de la red de fibra óptica.
- Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de los clientes.
- Tasa de fallos en la red de fibra óptica.
- Puntuación de satisfacción del cliente (por ejemplo, en una escala del 1 al 10).
- Tasa de retención de clientes.

Los incentivos generalmente son de carácter económico. Respecto a las ventas se brindan comisiones por cada venta que se realiza. En cuanto al personal de sistemas y el sector que brinda los servicios, los incentivos se brindan por cumplimiento de objetivos en un mes o periodo establecido.

- **Sistema de control interactivo**

Se realiza un análisis FODA con el fin de enmarcar la situación actual de la empresa para poder tomar decisiones de manera estratégica y precisa. El SCI comienza a desarrollarse justamente en la interacción de sus elementos. Es clave saber formular estrategias en función de la atención y consonancia de estos.

FODA

Cuadro N°1: Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputación de marca: Llano Alto es una empresa reconocida en el mercado por su calidad de servicio y el alcance mayor respecto a su competencia. - Experiencia: Llano Alto tiene una larga trayectoria en el sector de las telecomunicaciones, lo que le ha permitido desarrollar una gran experiencia y conocimiento. - Diversificación de productos y servicios: Llano Alto ofrece una amplia gama de productos y servicios que cubre las necesidades de sus clientes. - Sus precios competitivos le brindan a la empresa un gran reconocimiento en el medio. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la economía: El crecimiento de la economía de rubro en Tucumán. - Nuevas tecnologías - Expansión a nuevos mercados: Llano Alto podría expandir sus operaciones a nuevos mercados.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de innovación: Llano Alto podría mejorar su oferta de productos y servicios para mantenerse a la vanguardia de la competencia. - El servicio de atención al cliente puede ser inconsistente en algunas ocasiones. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La competencia en el sector de las telecomunicaciones es cada vez más intensa. - Los cambios regulatorios podrían afectar el negocio de Llano Alto. - La coyuntura económica podría afectar la demanda de productos y servicios de Llano Alto.

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis FODA, se pueden observar distintas opciones:

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO):

- Aprovechar su experiencia y diversificación para desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes potenciales.
- Con sus precios competitivos y gracias a su buena reputación, puede tener mayor penetración en nuevos mercados.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA):

- Con su buena reputación puede aprovechar su marca para mitigar el impacto de nuevos competidores.
- Gracias a sus precios competitivos, puede afrontar de mejor manera la coyuntura económica que atraviesa el país.
- Dada su experiencia, está bien preparada para afrontar con cambios regulatorios.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO):

- Con la expansión a nuevos mercados, podría aprovechar para capacitar a sus empleados y así ofrecerles la mejor atención posible a potenciales clientes.
- Podría aprovechar el desarrollo de nuevas tecnologías para mantenerse en vanguardia con la competencia.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA):

- Puede hacer énfasis en atención a sus clientes, para que estos mismos reciban de mejor manera el impacto de los cambios regulatorios sobre los precios y plazos.
- Innovar constantemente para así hacer frente a la competencia.

Análisis de 5 fuerzas de Porter:

1) Poder de negociación de los clientes:

- Intensidad: Alta
- Alto poder de negociación en la industria de los servicios de telecomunicaciones. Hay muchos clientes potenciales, y el cambio de proveedor es relativamente fácil, dada la creciente oferta actual. Los clientes pueden negociar precios, plazos, y condiciones de servicio.
- Oportunidades:
 - La empresa puede aprovechar de su buena reputación para tener ventaja competitiva.
 - Sus precios competitivos pueden ser un factor diferenciador.
- Amenazas:
 - Auge en la competencia del sector.

2) Poder de negociación de los proveedores:

- Intensidad: Moderada
- Si bien existen algunos proveedores importantes en la industria de software, hardware y servicios, el poder de negociación de los mismos no es determinante.
- Oportunidades:
 - La empresa puede negociar precios y condiciones con proveedores.
 - Se pueden generar buenos vínculos para a largo plazo obtener descuentos y bonificaciones.
- Amenazas:
 - Al haber pocos proveedores, no debe caer en extrema dependencia de alguno de ellos.
 - Debe ser consciente de la aparición de nuevos proveedores.

3) Amenaza de nuevos competidores:

- Intensidad: Alta
 - Hay demasiada competencia y la misma se encuentra en auge, ya que la demanda es alta y no existen grandes barreras de entrada al mercado.
 - Oportunidades:
 - Llano Alto puede aprovechar sus ventajas competitivas antes mencionadas para diferenciarse.
 - Amenazas:
 - Debe realizar inversiones para innovar constantemente y así mitigar la competencia.
- 4) Amenaza de productos sustitutos:
- Intensidad: Moderada
 - Si bien existen productos sustitutos como software libres o genéricos, estos no son perfectos sustitutos para los servicios de TI personalizados que se ofrecen actualmente.
 - Oportunidades:
 - Se puede hacer énfasis en la producción de servicios con valor añadido, personalizados a medida, los cuales difícilmente son sustituidos por otros genéricos.
 - Amenazas:
 - Debe prever y prepararse para la aparición de productos sustitutos, más ahora con el auge de la IA.
- 5) Rivalidad entre competidores existentes:
- Intensidad: Alta
 - Si bien la demanda es alta, la competencia es muy grande y cada vez más compleja.
 - Oportunidades:

- La empresa puede invertir en marketing y ventas para generar conciencia de la marca.
- Centrarse en la diferenciación para aportar valor añadido.
- Amenazas:
 - Debe invertir constantemente en innovación y desarrollo para mitigar la competencia.

Presupuesto

Cuadro N°3: Presupuesto

INGRESOS	
Facturación mensual	Clientes particulares
	Clientes corporativos
Houseing	Presta servicios a clientes corporativos
Infraestructura de TI como servicio	
Obras para nuevos clientes	Son ingresos recurrentes que no suceden periódicamente
Precio de instalación	
COSTOS	
Presupuesto de Instalación	
Insumos	Pelo de fibra
	ONU
	Conectores
	Cajas de derivación
MOD	Comportamiento semifijo
	Personal propio y de planta permanente
CIP fijos	Alquiler
	Papelería e impresiones
	Art limpieza y consumibles
	Sistema operativo
CIP variables	Combustible

	MO especializada
Gastos de administración y Comercialización	Sueldos

Fuente: Elaboración propia

Llevar a cabo la correcta confección de un presupuesto es vital para afrontar cada período de una manera planificada, y se tengan recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Algunos beneficios son:

- La empresa puede controlar sus gastos.
- Planificar inversiones.
- Tomar decisiones con información.

Centros de responsabilidad:

Se considera el organigrama de la empresa identificando los siguientes centros de responsabilidad en el mismo:

Compras: Centro de gastos discrecionales administrativos y de apoyo. Se trabaja con productos mayormente importados, por lo que los precios son en dólares y se actualizan según el tipo de cambio a la fecha de la compra.

Técnica: Centro de inversión. Se trabaja en base a las inversiones para la expansión de la red de fibra óptica y adquisición de nuevos equipos.

Comercial - Cuentas Corrientes: Centro de ingresos. Son los encargados de ofrecer los servicios de la empresa, captar nuevos clientes y proveer de ingresos a la misma.

Depósito: Centro de gastos mensurable. Las tareas son realizadas de forma repetitiva siguiendo generalmente un mismo procedimiento. Y los productos pueden ser medidos en términos físicos, siendo fácil determinar su costo.

Administración y Finanzas: Centro de utilidad. Son los encargados de monitorear la correcta imputación de las compras y ventas, para evitar excesos en los pagos de impuestos.

Conclusión:

La industria en el sector es muy competitiva, por lo que “Llano Alto S.A.” debe enfocarse en la diferenciación de sus servicios, satisfacción a sus clientes, y la investigación y desarrollo para crear ventajas competitivas y así proliferar en un entorno en tal auge como lo es el de las TI.

Algunas estrategias que pueden beneficiar a Llano Alto:

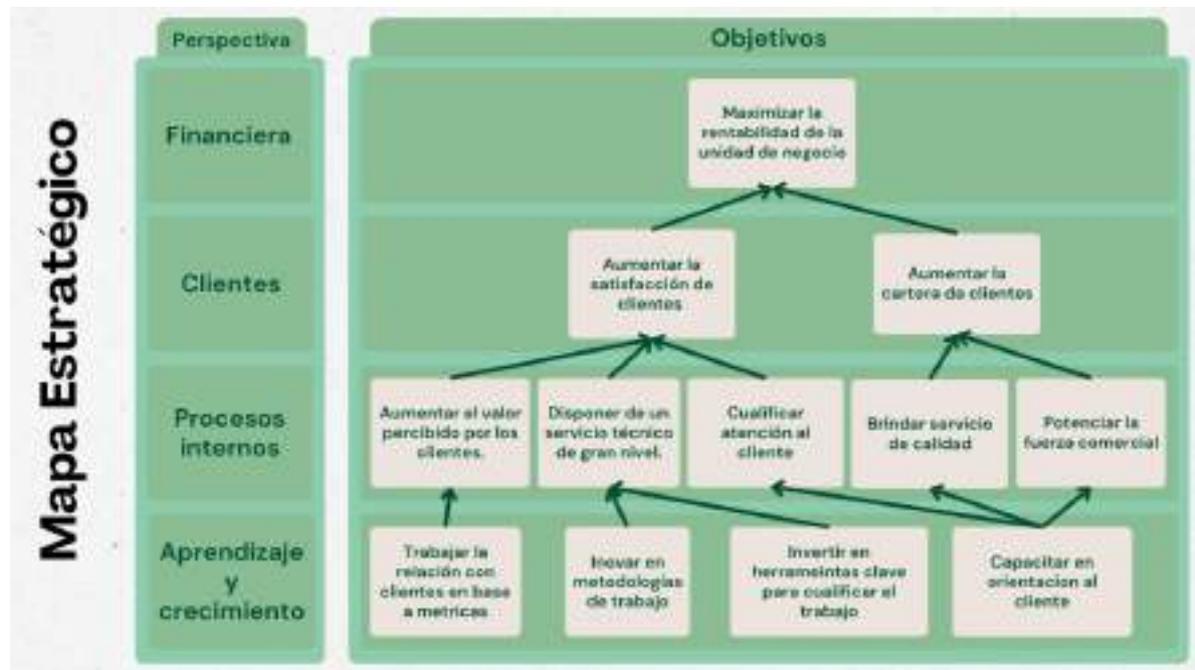
- Centrarse en la prestación de servicios con alto valor agregado, difíciles de sustituir.
- Desarrollo de nuevos servicios y soluciones capaces de satisfacer las necesidades de actuales y potenciales clientes.
- Poner énfasis en atención al cliente y obtener allí una ventaja competitiva.
- Invertir en marketing y ventas para brindar una mayor conciencia sobre la marca.

Cuadro de Mando Integral

Para la realización del CMI es relevante tener como foco la visión de la empresa, además los objetivos de manera estratégica. Como siguiente paso, es importante el diseño de un mapa estratégico. El mismo consta de un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí,

según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio y del aprendizaje y crecimiento. Se propone el siguiente mapa estratégico para la empresa:

Grafico N°2: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

En el mapa consideramos que todos los objetivos ubicados en la base del gráfico, perspectiva de crecimiento y aprendizaje, son causa de los objetivos estratégicos de la siguiente perspectiva. Por eso se los simboliza con una sola flecha continua. Cabe destacar que como toda organización con fines de lucro, la perspectiva financiera es la más importante y el efecto final que deben generar todos los objetivos estratégicos comprendidos en las distintas perspectivas es la maximización de beneficios.

Cuadro N°2: Cuadro de mando integral

Financiera	Maximizar la rentabilidad de la unidad de negocio	ROI	15%	Optimizar uso de sistema de gestión para reportar la utilidad
Clientes	Aumentar la satisfacción de clientes	Índice de satisfacción de clientes	0%	Aplicar estrategias diferenciadas para los clientes B2B y B2C
	Aumentar la cartera de clientes	Variación en la cantidad de cartera de clientes	10%	
Procesos internos	Aumentar el valor percibido por los clientes.	Índice de conversión	50%	Integrar los procesos hacia el valor percibido por el cliente
	Disponer de un servicio técnico de gran nivel.	Índice de resolución de problemas frente a solicitudes técnicas	100%	
	Cualificar atención al cliente	Tiempo promedio de respuesta online	15 min	
		Tasa de Respuesta en call center	80%	
	Brindar servicio de calidad	Índice de recomendación de servicio	100%	
Potenciar la fuerza comercial	promedio de cantidad de certificaciones de cursos por empleado	3		
Aprendizaje y crecimiento	Trabajar la relación con clientes en base a métricas	Cantidad de Indicadores creados	10	Potenciar los procesos desde el capital humano, organizacional y tecnológico
	Innovar en metodologías de trabajo	Cantidad de metodologías	3	
	Invertir en herramientas clave para cualificar el trabajo	Presupuesto de inversión en herramientas	5%	
	Capacitar en orientación al cliente	Nota promedio acumulada de evaluación	9	

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Iniciativas

Se propone la siguiente matriz para representar el vínculo estratégico entre objetivos e iniciativas de Llano Alto S.A.

Grafico N°3: Matriz de iniciativas

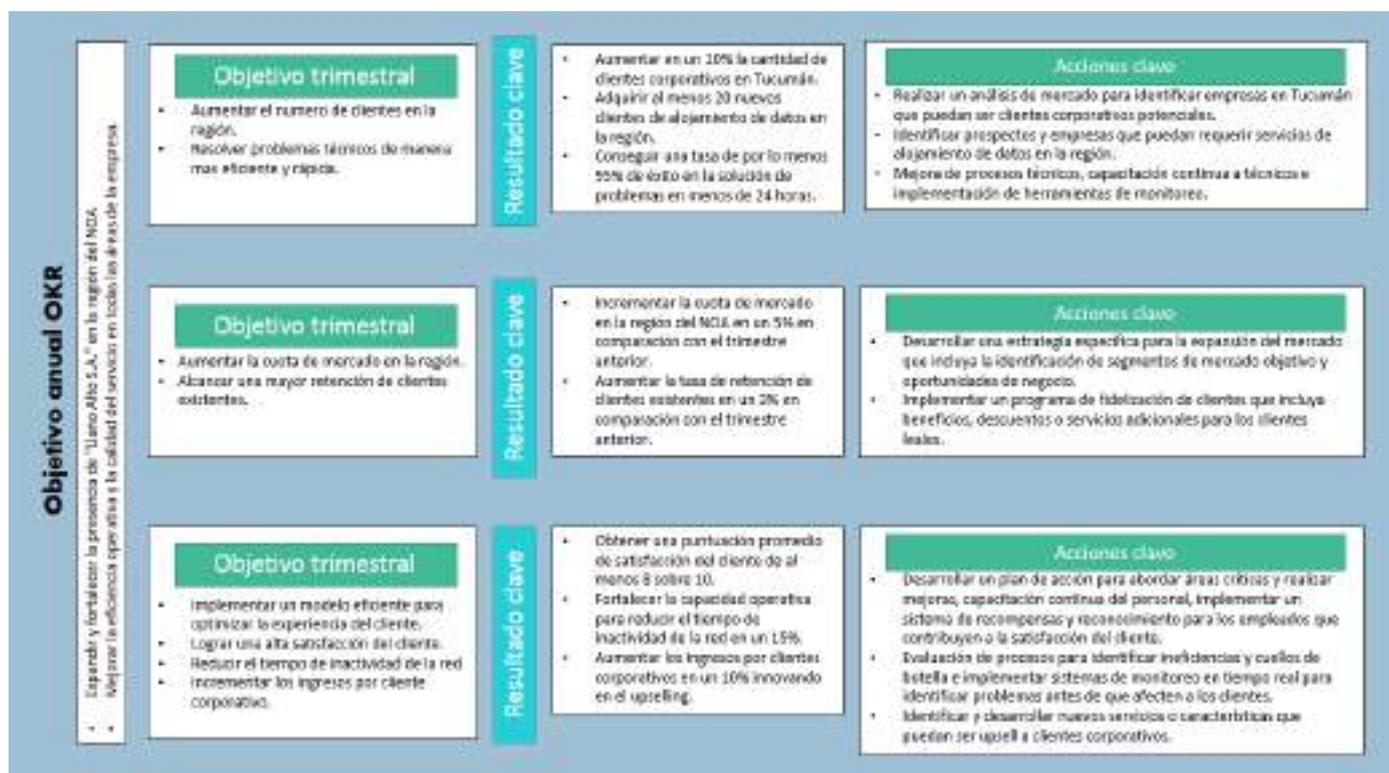
Matriz de Iniciativas		Iniciativas			
		Optimizar uso de sistema de gestión para reportar la utilidad	Aplicar estrategias diferenciadas para los clientes B2B y B2C	Integrar los procesos hacia el valor percibido por el cliente	Potenciar los procesos desde el capital humano, organizacional y tecnológico
Objetivos estratégicos	Maximizar la rentabilidad de la unidad de negocio	3	2	3	3
	Aumentar la satisfacción de clientes	2	3	3	3
	Aumentar la cartera de clientes	2	3	2	2
	Aumentar el valor percibido por los clientes.	2	3	2	3
	Disponer de un servicio técnico de gran nivel.	2	2	3	3
	Cualificar atención al cliente	2	3	3	2
	Brindar servicio de calidad	3	3	3	3
	Potenciar la fuerza comercial	1	2	2	3
	Trabajar la relación con clientes en base a métricas	2	2	2	2
	Innovar en metodologías de trabajo	2	2	3	3
	Invertir en herramientas clave para cualificar el trabajo	3	3	3	3
	Capacitar en orientación al cliente	1	3	3	3
Total		25	31	32	33

Fuente: Elaboración propia

OKR

La implementación de Objetivos y Resultados Clave (OKR) se presenta como una herramienta estratégica que puede ayudar a “Llano Alto S.A.” a mantener su ventaja competitiva en el mercado y garantizar un crecimiento sostenible. En esta sección, se presentan los OKR propuestos para abordar estos desafíos y asegurar un camino claro hacia el éxito continuo de la empresa.

Gráfico N°4: Planilla de OKR



Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

A continuación, se presentan un conjunto de recomendaciones para "Llano Alto S.A.":

Llevar a cabo el **proceso de administración** en todos los niveles de la organización: Su planificación, ejecución, control y evaluación. Que la alta dirección de la empresa colabore estrechamente con los equipos operativos para establecer objetivos estratégicos claros. Estos objetivos deben ser desglosados en **Resultados Clave** específicos y medibles, y estos OKR deben alinearse con la misión y visión de la empresa y comunicarse de manera efectiva a todos los niveles organizativos.

Para garantizar el éxito de la estrategia, identificar indicadores clave de rendimiento (KPIs) que estén alineados con los Resultados Clave de los OKR. Estos KPIs deben ser relevantes, cuantificables y proporcionar información valiosa para la toma de decisiones.

Es fundamental segmentar a los clientes en particulares y corporativos, y alinear los OKR específicos para cada segmento. Además, se recomienda trabajar en la especialización del personal para atender las necesidades de cada segmento de manera efectiva, lo que contribuirá a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los OKR.

Para mejorar el análisis de rendimiento, se recomienda invertir en la capacitación y desarrollo del personal. Esto ayudará a garantizar que los empleados estén equipados con las habilidades necesarias para alcanzar los Resultados Clave establecidos en los OKR.

Finalmente, se recomienda que la empresa realice revisiones periódicas de los OKR y del CMI. A través de una retroalimentación constante y la flexibilidad para ajustar los objetivos, la empresa podrá adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y lograr un desempeño sostenible.

Con respecto a su **arquitectura organizacional** se propone la estandarización en los procedimientos de tareas del personal para lograr un fácil análisis de su desempeño. En cuanto a los sistemas de información, el manejo ordenado de ambos sistemas de gestión para lograr la reportabilidad en un corto plazo de manera manual (Desde hojas de cálculo), considerando la opción de avanzar en el campo de la ciencia de datos para una mejor toma de decisiones en un mediano plazo (Herramientas de visualización de datos).

En cuanto a las **palancas de control** se recomienda implementar diferentes acciones:

Sistema de Creencias: Fomentar actividades dentro y fuera del ambiente laboral para promover los valores, entre los miembros con menor antigüedad.

Sistema de Límites: Implementación de manual de procesos para las distintas áreas de la empresa y contar con un reglamento para el personal.

Sistema de Control y Diagnóstico: Elaborar un tablero de control para evaluar las principales variables críticas de rendimiento, satisfacción del cliente y eficacia de las operaciones.

Sistema de Control Interactivo: Implementar las estrategias, que surgieron del análisis FODA, para monitorear los cambios en el entorno.

En cuanto a **presupuesto**, confeccionar el mismo basado en los objetivos que se quieran cumplir en cada período, para garantizar que cada área tenga los recursos necesarios. Se debe realizar un seguimiento a fin de corroborar que el mismo se esté cumpliendo, con el cual se podrán identificar desviaciones, si es que las hay, para corregirlas de manera temprana.

Conclusiones

En el transcurso de la presente investigación, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de Llano Alto S.A, abordando diversos aspectos mediante herramientas como el análisis de la arquitectura organizacional, el FODA, y la identificación de palancas de control, entre otras. Como resultado, se han extraído conclusiones fundamentales sobre la empresa.

En primer lugar, se destaca que Llano Alto S.A exhibe una clara definición de sus actividades y mercado, respaldada por un valioso know-how que impulsa el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, se identifica la necesidad de establecer una arquitectura organizacional más precisa para optimizar su funcionamiento interno.

Los factores clave de éxito identificados para la empresa incluyen el tiempo promedio de instalación/mantenimiento de la red de fibra óptica, el tiempo de respuesta a solicitudes de clientes, la tasa de fallos en la red, la puntuación de satisfacción del cliente y la tasa de retención de clientes.

En el ámbito estratégico, se observa que la empresa gestiona una estrategia de liderazgo en costos en su mercado, aprovechando su condición de tener pocos empleados para fomentar la

comunicación interna y la transmisión eficaz de la cultura organizacional. No obstante, esta estructura también genera una sobrecarga de responsabilidades a los empleados.

Con el objetivo de alinear la estrategia con la operación diaria, se han desglosado los objetivos en diversas perspectivas, estableciendo un orden de causa efecto que se ajusta a la estrategia de la empresa. La implementación de indicadores específicos permitirá medir el avance en cada área y determinar la necesidad de ajustes.

Como respuesta a los hallazgos, se ha desarrollado un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica. Se ha identificado la importancia de la implementación conjunta de éste y **OKR** como herramientas fundamentales para mejorar la gestión y el rendimiento de la empresa.

Se le concede especial importancia a la perspectiva de los procesos internos, esencial para un destacado desempeño en la propuesta de valor de la empresa. Este enfoque contribuirá al crecimiento de la empresa, garantizando el logro de sus objetivos y consolidando su posición en el mercado a través de un servicio eficiente y la satisfacción del cliente, incrementando así el valor global de la organización.

Referencias

- Doerr, John (2017). Mide lo que importa. Conecta.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial McGraw Hill Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2013). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial (13va ed.). Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

- Lapuente, Javier Catalina (2011). Planificación y Control de Gestión. Escuela de organización industrial.
- Pérez Alfaro, A. (2016). Control de gestión y tablero de comando: Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la Pyme, el negocio electrónico, el estado y la educación. Depalma.
- Simons, R. (2008). Palancas de Control. Temas Grupo Editorial. Primera Edición.

Apéndice

Entrevista:

1. ¿Cuándo inició la empresa? ¿Qué tipo de empresa es?
2. ¿Cuenta con otras oficinas en Tucumán? ¿Qué servicio o productos ofrece? ¿Solo en Tucumán?
3. ¿Conoce cuál es el público objetivo que atiende? ¿cuáles son sus principales competidores?
4. ¿Cuáles son los 3 elementos que considera importante para un buen ambiente laboral?
5. ¿Puede nombrar 3 características de la empresa? ¿Se consideran una empresa de vanguardia?
6. ¿Se plantean posicionar la empresa a nivel local o regional? ¿Tienen nuevos retos, clientes, productos o servicios en mente?
7. ¿Qué profesan los miembros de la empresa y que es lo que la organización incentiva?
8. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Lo conocen? ¿Hay manuales de procesos?
9. ¿Hay procedimientos ante una eventual falla o inconveniente con los empleados?
10. ¿Qué modelo de negocios aplica?
11. ¿Tienen indicadores clave?
12. ¿Qué sistema de información utilizan? ¿Se pueden obtener informes a través del mismo?
¿Utilizan alguna herramienta visual para la presentación de la información?



13. ¿Tienen algún tipo de incentivo como ser comisión por ventas u otro? ¿Con qué frecuencia pueden obtenerlo?

Fuente: Elaboración propia