



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO
Dr. “Antonio Núñez Jiménez”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

*Tesis en Opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

Título: Diseño del Cuadro de Mando Integral como una herramienta para la Gestión Estratégica del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

Autora: Yuliet Sánchez Furones.

**Tutoras: Yordanka Cuenca Pelier.
Yordania González López.**



Moa / 2011
“Año 53 de la Revolución”



“El hombre debe transformarse al mismo tiempo que la producción progresa; no realizaríamos una tarea adecuada si fuéramos tan solo productores de artículos, de materias primas y no fuéramos al mismo tiempo productores de hombres”.

Pensamiento



Resumen





RESUMEN

Diseño del Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de la Gestión Estratégica de Costo en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa, este es uno de los centros escogidos nacionalmente para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se hace necesario que el mismo cuente con una herramienta capaz de medir el cumplimiento de los objetivos estratégico de la planeación del centro, conjugando indicadores financieros y no financieros, capaces de evaluar la calidad, eficiencia y eficacia de la empresa, además de la satisfacción del cliente, gusto de los consumidores, entre otros indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos de la organización a corto, medio y largo plazo. El siguiente trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento metodológico para el diseño del Cuadro de Mando Integral alineando la estrategia con los objetivos a alcanzar, como un instrumento de la Gestión Estratégica de Costo para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación del centro luego de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Finalmente el informe de investigación se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I Fundamentación teórica de la investigación. Con el propósito de realizar una breve fundamentación acerca del surgimiento del Cuadro de Mando Integral, así como de su esencia, importancia y perspectivas que lo conforman.

Capítulo II Diseño del Cuadro de Mando Integral del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa. Encargado de la caracterización del Centro de Telecomunicaciones y diseño metodológico del Cuadro de Mando integral de dicho Centro, así como de la estructura final del mismo, alineando el conjunto de indicadores seleccionados con los objetivos estratégicos de la planeación del centro.



ABSTARCT

Designing the Overall Control Procedure as a Cost Strategic Management tool to be used at the Telecommunication Headquarters in Moa. This entity is among those chosen in the country to implement a Quality Management System, therefore, it requires a tool to measure the achievement of the strategic objectives planned, combining financial and non-financial indicators which allow the assessment of quality, efficiency and efficacy of the company and ensure the satisfaction of the client, comfort of the customers among other relevant non-financial indicators which show short, mid and long term objectives of the organization. The purpose of this research paper is to draft a methodology to design the Overall Control Procedure by bringing the strategy into line with the objectives to be accomplished as a tool for Cost Strategic Management to measure the achievement of the objectives planned after the implementation of a Quality Management System.

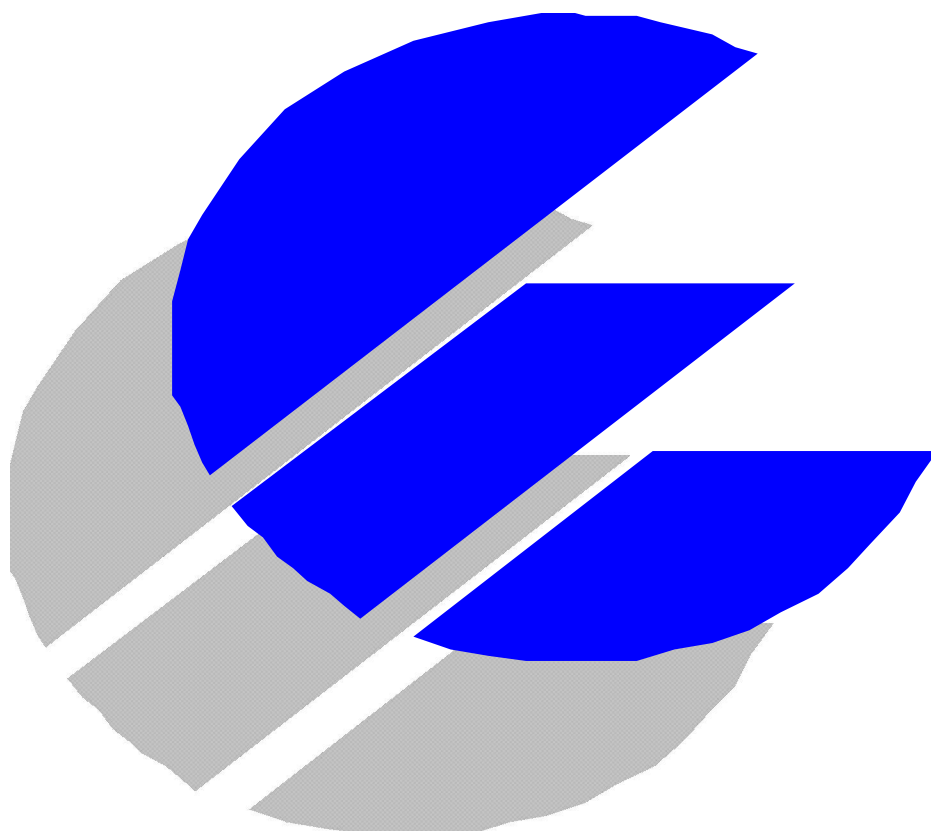
Finally, the research report outline is as follows:

Chapter I Research Theoretical Grounds.

Provide a brief explanation about the origin of the Overall Control Procedure, its essence, importance and prospects.

Chapter II Designing the Overall Control Procedure for the Telecommunication Headquarters in Moa.

Provide a description of the Telecommunication Headquarters in Moa and a methodological design of the Overall Control Procedure for this entity as well as its final structure bringing those indicators selected into line with the strategic objectives of the entity.



Dedicatoria





DEDICATORIA

- Dedico este momento a toda mi familia que de una manera u otra me ha apoyado en todas las circunstancias que se han presentado para que yo esté aquí hoy.
- En especial a mi padre, a mi madre y a mi querido esposo, que han estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida.



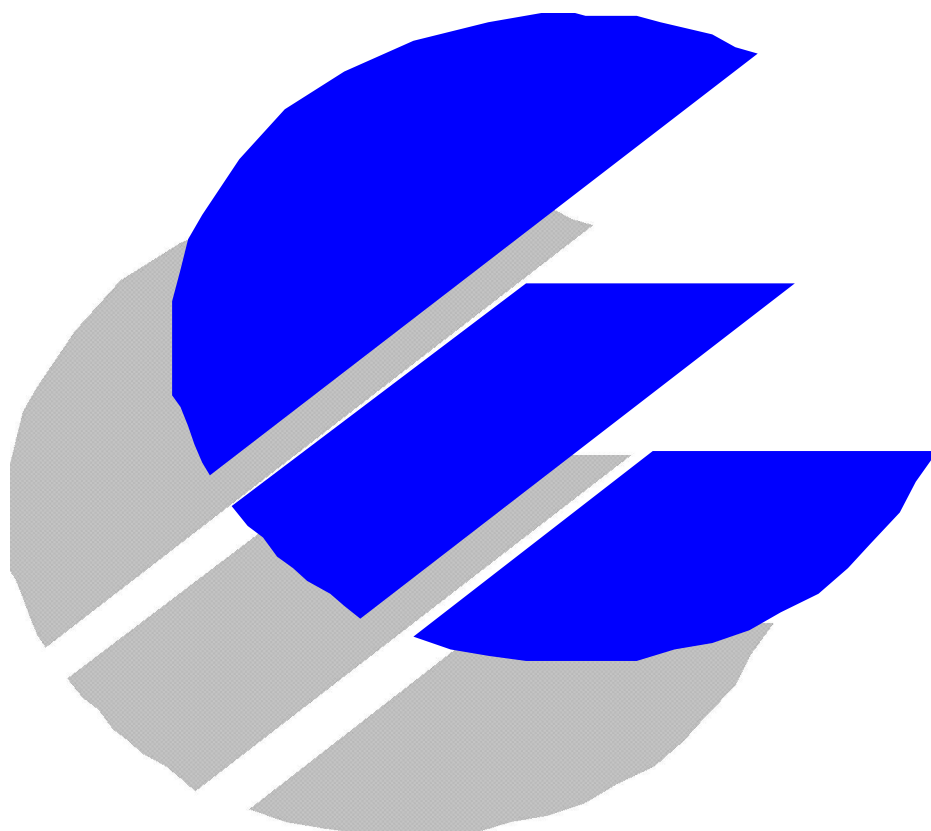
Agradecimientos





AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a todas las personas que influyeron en mi, para que llegara hasta aquí, a mis padres, a mi esposo, a mis amigos, a mis compañeros de trabajo y de aula que de una manera u otra contribuyeron.
- A mis tutoras Yordanka Cuenca Pelier y Yordania González López, por dedicarme horas de su tiempo para el desarrollo de esta investigación.
- A la Revolución por las posibilidades de estudios que nos brinda día a día.
- Y las gracias, a quien no puede faltar, ese que está conmigo siempre en las buenas y las malas, que no me abandona nunca, y me guía en mis caminos, ese, es DIOS.



Índice





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.	5
I.1 La Gestión Estratégica de Costo. Surgimiento, esencia e importancia.....	5
I.2 Herramientas de la Gestión Estratégica de Costo.....	6
I.3 El Cuadro de Mando Integral. Origen, esencia y perspectiva.....	7
I.4 Diferentes modelos de Cuadro de Mando Integral según criterio de autores...	11
I.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan	18
I.6 Elementos básicos para elaborar un buen Cuadro de Mando Integral.....	26
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES PRINCIPAL MOA.	28
II.1 El Centro de Telecomunicaciones Principal Moa de la Dirección Territorial Holguín perteneciente a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.	28
II.2 Propuesta de un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.....	36
II.3 Propuesta de estructura del Cuadro de Mando Integral en el Centro de Telecomunicaciones	61
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	66



Introducción





INTRODUCCIÓN

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa o los incentivos de los directivos, entre otros.

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento se han venido centrando únicamente en los resultados económicos financieros. Pocos académicos y profesionales cuestionaban medidas de este carácter, hasta que la fuerza competitiva de las empresas americanas declinó a principios de los 80. Las nuevas circunstancias obligaban a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largo plazo con las no financieras. El ámbito de la contabilidad de gestión no sólo ha contemplado medidas de carácter financiero, sino también medidas de carácter no financiero, pues estos objetivos probablemente no serán los indicadores más importantes a corto plazo del éxito a largo plazo.

No es nuevo, sin embargo, el reciente interés en la combinación de medidas financieras y no financieras. Algunas empresas y a veces sectores enteros, han intentado complementar sus medidas operativas con alguna indicación de resultados no financieros, pero ha sido en los últimos años cuando se ha asumido con carácter general la insuficiencia de las medidas o indicadores financieros como consecuencia de la observación de que múltiples variables, cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito de la empresa, sin embargo, no son susceptibles de valoración económica. Por otra parte, la gestión de la calidad total ha destacado la importancia de la integración de medidas no financieras en los sistemas de contabilidad de gestión. En la literatura existen diferentes modelos que permiten racionalizar la elección de indicadores a partir de una modelización de la realidad empresarial ejemplo: el Cuadro de Mando Integral, la Pirámide de Rendimientos o el Tableau de Bord, aunque el diseño de los mismos, como el de cualquier sistema de información, dependerá de múltiples variables, podrá tener diversos grados de sofisticación y formalización.



La visión más actual y popular del concepto de Cuadro de Mando Integral es la ofrecida por Robert Kaplan y David Norton. El que pretende ser algo más que una mera herramienta de control de gestión tradicional, sirviendo básicamente como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la organización. En el Cuadro de Mando Integral los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendentes al logro de los fines últimos de la organización.

El Centro de Telecomunicaciones Principal de Moa, es uno de los centros escogidos nacionalmente para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que se hace necesario que el mismo cuente con una herramienta capaz de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación del centro, conjugando indicadores financieros y no financieros, capaces de evaluar la calidad, eficiencia y eficacia de sus procesos, además de la satisfacción del cliente, gusto de los consumidores, estado de bienestar de los trabajadores que laboran en dicho centro, entre otros indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos de la organización a corto, mediano y largo plazo, de ahí la **situación problemática** de dicha investigación.

El control del cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos en la Planeación Estratégica del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa, necesita una herramienta capaz de conjugar el cumplimiento de indicadores financieros y no financieros en un control único que propicie una adecuada gestión, por lo que surge la necesidad de diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de la Gestión Estratégica de Costo, constituyendo el **problema científico** de la investigación.

El **Objeto de Estudio** es la Gestión Estratégica de Costo y el **Campo de Acción** el Proceso de Planeación Estratégica del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

Para dar solución al problema se propone como **objetivo general** elaborar un procedimiento metodológico para el diseño del Cuadro de Mando Integral, alineando la estrategia con los objetivos a alcanzar, como un instrumento de la Gestión



Estratégica de Costo para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la planeación del centro luego de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

Planteando como **Hipótesis** de la investigación: si se diseña una herramienta de gestión con los indicadores que soportan los objetivos previstos en la planeación estratégica del Centro, mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral, permitirá un mejor control que aportará mayores resultados en la gestión de la calidad del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

Teniendo como **tareas** a seguir:

- Estudiar la Gestión Estratégica de Costo. Surgimiento, esencia e importancia.
- Analizar el Cuadro de Mando Integral. Origen, esencia y perspectivas.
- Estudiar los diferentes modelos de Cuadro de Mando Integral según criterios de autores.
- Analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan y los elementos básicos para su elaboración.
- Elaborar un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

El **aporte teórico** radica en la propuesta de perfeccionamiento para el control más eficiente de los indicadores de gestión de las telecomunicaciones, utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

La **relevancia científica** es el diseño del Cuadro de Mando Integral, capaz de conjugar el cumplimiento de indicadores financieros y no financieros en un control único, en el Centro de Telecomunicaciones Moa.

En el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes **Métodos de investigación**:

Métodos Teóricos:



- Hipotético – deductivo: permite corroborar la hipótesis del trabajo, a través de un proceso de investigación experimental, cuyos resultados evidencian la posibilidad del cumplimiento del objetivo trazado.
- Histórico – lógico: facilita la revisión bibliográfica general y discriminatoria y la evolución de las tendencias.
- Análisis – síntesis: de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.

Métodos Empíricos:

- Observación: permite conocer mediante la percepción directa, la calidad de los servicios.
- Revisión de documentos: la revisión de los Estados Financieros, Manual de Gestión de la Calidad, así como otros documentos que pudieran aportar información valiosa para la investigación.
- Consulta a expertos: consulta a expertos en la materia, para obtención de información del tema a desarrollar.



Capítulo I



CAPITULO I. FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo persigue como objetivo ofrecer un análisis que sintetice y sistematice el marco teórico del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de la Gestión Estratégica de Costo, a través del estudio de sus principales conceptos y antecedentes e identificando sus ventajas y limitaciones, de manera que ello permita desarrollar un procedimiento para su utilización como instrumento que mida la gestión en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

1.1 La Gestión Estratégica de Costo. Surgimiento, esencia e importancia

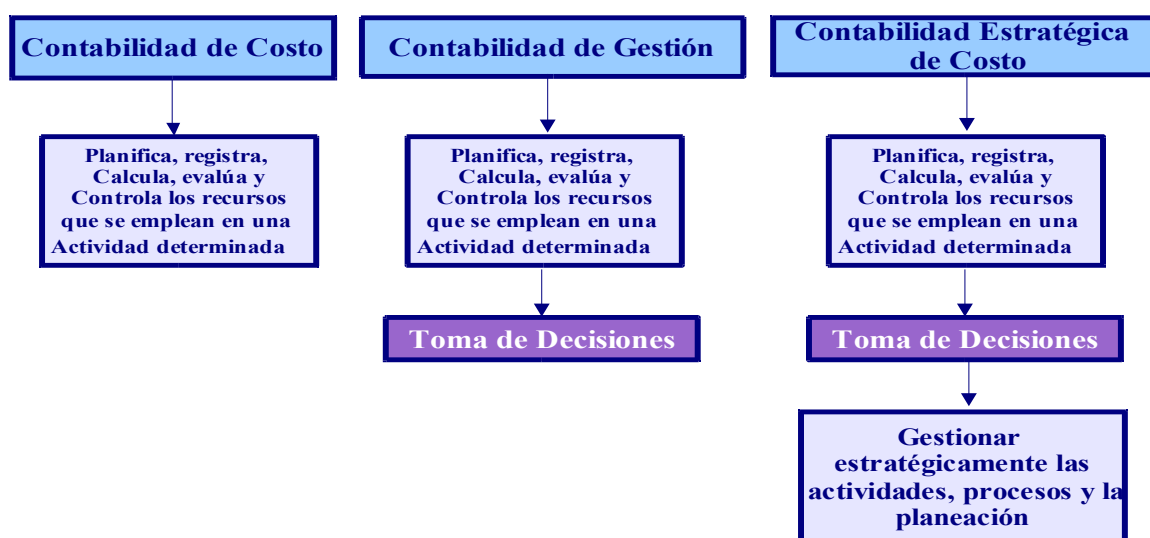


Fig. 1.1 Evolución de la Contabilidad de Costo hacia la Gestión Estratégica de Costo.

Fuente: Idea de la autora.

La contabilidad de costo como bien se enmarca en la figura anterior, es la encargada de planificar, registrar, calcular, evaluar y controlar el consumo de recursos que se utilizan en una actividad, cualquiera que sea.

En cambio la contabilidad de gestión además de tener las mismas funciones de la contabilidad de costo, pretende aportar información relevante, histórica y provisional, monetaria o no monetaria, segmentada o global, sobre la circulación interna de la empresa para la toma de decisiones.

A nivel internacional a partir de la década de los 90 ocurrió un proceso que se ha dado a llamar: proceso de reconversión del costo de producción, provocado por la



revolución industrial que a su vez trajo consigo un rápido aumento del cambio tecnológico, acortamiento del ciclo de vida de los productos y servicios, cambio de orientación del mercado hacia la oferta, así como el incipiente desarrollo en América Latina, todo esto implica un cambio en la estructura de los diferentes elementos del costo.

	Materiales Directos	Mano de Obra Directa	Costos Indirectos de Producción
Antes de los 90	50%	30%	20%
A partir de los 90	30%	20%	50%

La tendencia es a seguir disminuyendo los costos de materiales directos y de mano de obra directa e ir incrementando los costos indirectos de producción. Este propio incremento (y que no para) a dado al traste a que los sistemas de costos tradicionales al analizar esta partida, que es la partida compleja del costo, presenten muchas limitaciones y que sea necesario una serie de herramientas e instrumentos que puedan atacar este fenómeno. Todas estas técnicas en su conjunto conforman lo que se ha dado a llamar **Gestión Estratégica de Costo**, que cumple con los mismos objetivos de la contabilidad de gestión, pero además dado el incremento de los costos indirectos de producción permite establecer una serie de medidas para gestionar estratégicamente la actividad empresarial.

1.2 Herramientas de la Gestión Estratégica de Costo

La Gestión Estratégica de Costo avanza sobre la contabilidad de gestión al enfocar los temas desde otro ángulo y fundamentalmente, posiciona al costo dentro del espectro de toma de decisiones en la empresa de manera integral y abre un camino distinto hacia herramientas de gestión, que pueden ser utilizadas en pos de una mejora en la administración de una organización. La Gestión Estratégica de Costo se estructura como detallamos a continuación:



Fig. 1.2 Estructura de la Gestión Estratégica de Costo.

Fuente: Material Docente. Autor: MSc. Publio Rodríguez.

I.3 El Cuadro de Mando Integral. Origen, esencia y perspectiva

Como se observa en la figura anterior, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card (BSC) en inglés) constituye una de las herramientas de la Gestión Estratégica de Costo. Sus orígenes datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute en su división de investigación, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas. “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de



empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando Multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, e innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras además de perspectivas de actuación externas e internas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.



Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (enero- febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (luego fue ascendido a presidente) de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones, ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

El trabajo con Chambers, Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de las organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos, pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos, aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien para que la estrategia de una organización tenga éxito.

En un segundo artículo, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico. “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en septiembre- octubre de 1993.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo



para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información, productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, este había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Todas estas consideraciones, permiten definir el Cuadro de Mando Integral como un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo. Además expresa un equilibrio entre enfoque del control basado en el beneficio y el mercado, y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros. Se trata además de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la misión, visión y la estrategia.

En fin el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, además de medir el desempeño



de las empresas, ofrece un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde perspectivas diferentes.

I.4 Diferentes modelos de Cuadro de Mando Integral según criterio de autores

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y el largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

Varios han sido los autores que han estudiado todo lo relacionado con la Gestión Estratégica de Costo y los cuadros de mando, expresándolos en forma de modelajes para su aplicación y análisis, destacándose:

- 1. Pirámide de Resultados de Carlos J. McNair, Richard L. Lynch, Kelvin F. Croos.**
- 2. EP2M de C. Adams y P. Roberts.**
- 3. Intangible Assets Monitor (AIM) de K. Eric Sviby.**
- 4. SIGER de M. Hernández y A. López Viñegla.**
- 5. MEISEI de L.S. Maisel.**
- 6. European Foundation for Quality Management (EFQM).**
- 7. Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan.**

Pirámide de Resultados.

El modelo propuesto por Carol J. McNair, profesor del Babson College, Richard L. Lynch, profesor de la School of Leadership and Lifelong Learning (Universidad de Georgia) y Kelvin F. Cross, presidente de Corporate Renaissance, Inc. Se trata de un modelo centrado en 3 niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina "VISIÓN de empresa" (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser). Los indicadores empleados están equilibrados en sentido vertical por cuanto a que son tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho, se centra en los conceptos de Reingeniería (Entrega, Tiempo Ciclos), Calidad y ABC (Sobrecoste-pérdidas) en su base: departamentos, procesos y actividades. Reorganizando los conceptos que hasta aquí tenemos, calidad y entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior (eficacia externa) y Tiempo en Ciclos y Sobrecoste-pérdidas en aspectos básicos de índole interna (eficacia interna).

El nivel de las unidades de negocio, es el lugar por excelencia donde tanto clientes (Mercado) como accionistas (Financieros) determinan qué es lo verdaderamente en la organización.

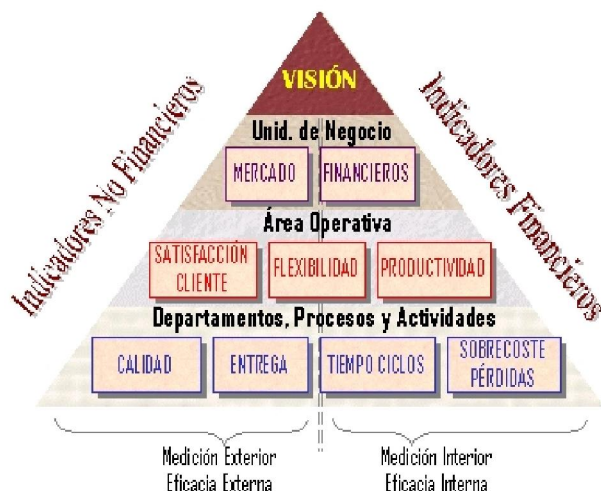


Fig. 1.3 Pirámide de Resultados
Fuente: www.cuadrodemando.com

EP2M de C. Adams y P. Roberts.

Otra propuesta es la de C. Adams y P. Roberts, quienes nos proponen el modelo EP2M, un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores. En este modelo tanto desde una perspectiva externa como interna lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.

Fijémonos por ejemplo, en la parte norte del modelo como en el resto de modelos que estamos analizando que la estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la dirección de la empresa y en la gestión del cambio. Por el contrario, desde la zona Sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista.

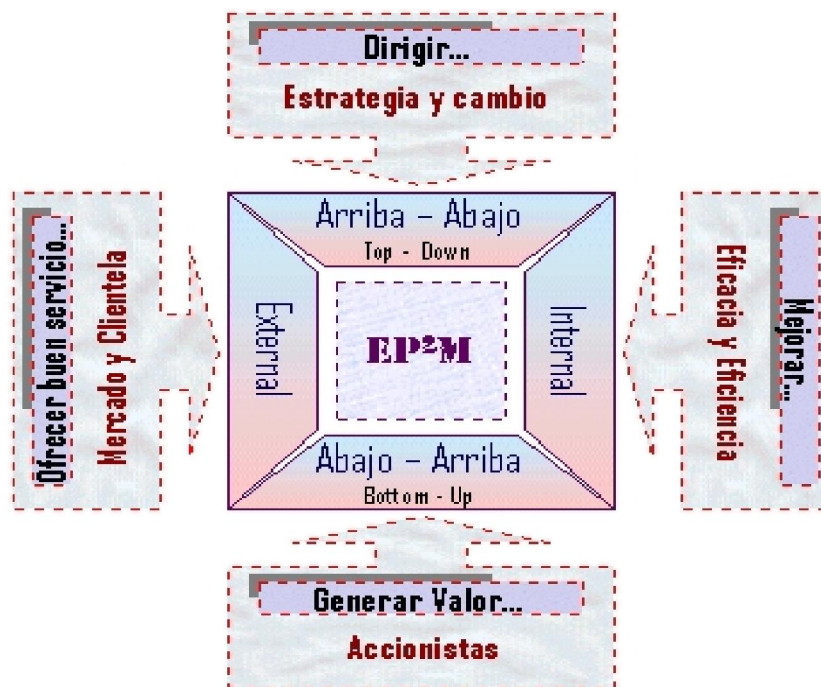


Fig. 1.4 Modelo EP2M

Fuente: www.cuadrodemando.com

De forma similar al modelo de McNair, también la medición externa e interna juega un papel notable. Por ejemplo, a nivel interno (zona Este), la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante; desde el lado de la medición externa (zona Oeste) el control de la clientela y del mercado resulta crucial.

Intangible Assets Monitor (IAM) de K. Eric Sveiby.

El modelo de K. Eric Sveiby, "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby

señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras. (Recomendamos el acceso a, diferencias con el Cuadro de Mando Integral).

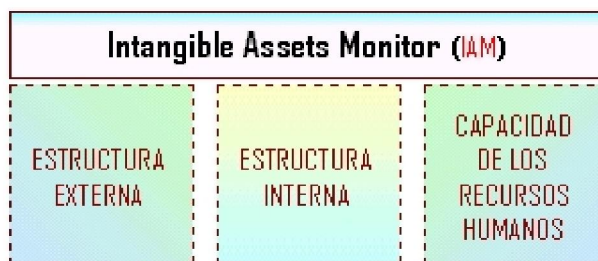


Fig. 1.5 Modelo Intangible Assets Monitor

Fuente: www.cuadrodemando.com

En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, cambio renovación, eficacia y estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. El mismo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección.

Como puede verse en su home page, resulta curioso que K. E. Sveiby hace un esquema análogo en relación a su IAM y el Cuadro de Mando Integral. Veámoslo en la figura siguiente:



Fig. 1.6 Relación entre los Modelos Intangible Assets Monitor y el Cuadro de mando Integral.

Fuente: www.cuadrodemando.com

Conociendo el Cuadro de Mando Integral, nos percatamos de que la Perspectiva Financiera no es tomada en el modelo IAM. Sveiby al igual que Kaplan y Norton afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras. Mientras que en el Cuadro de Mando Integral las tres perspectivas

apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera, en el IAM en cada una de las partes comentadas hay un "apartado" financiero que es cubierto inherentemente.

Otra diferencia clara está en el factor tiempo, mientras que el IAM fue creado en Suecia sobre 1986-87, el Cuadro de Mando Integral fue en EE.UU. Sobre 1990 existen algunas diferencias más, aunque recomendamos el acceso a [BSC-IAM](#) para consultarlas.

SIGER de M. Hernández y A. López Viñegla.

El modelo [SIGER](#), (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso de La Asociación de Estudios del Cannabis de Asturias (AECA) de 1999 por [M. Hernández](#) y el profesor [A. López Viñegla](#).



Fig. 1.7 Modelo SIGER

Fuente: www.cuadrodemando.com

Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié

en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

Así se proporciona a la organización una base sólida para la posterior implantación del SIGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

MEISEI de L.S. Maisel.

El modelo de L.S. Maisel es quizá uno de los más similares al de Kaplan y Norton.

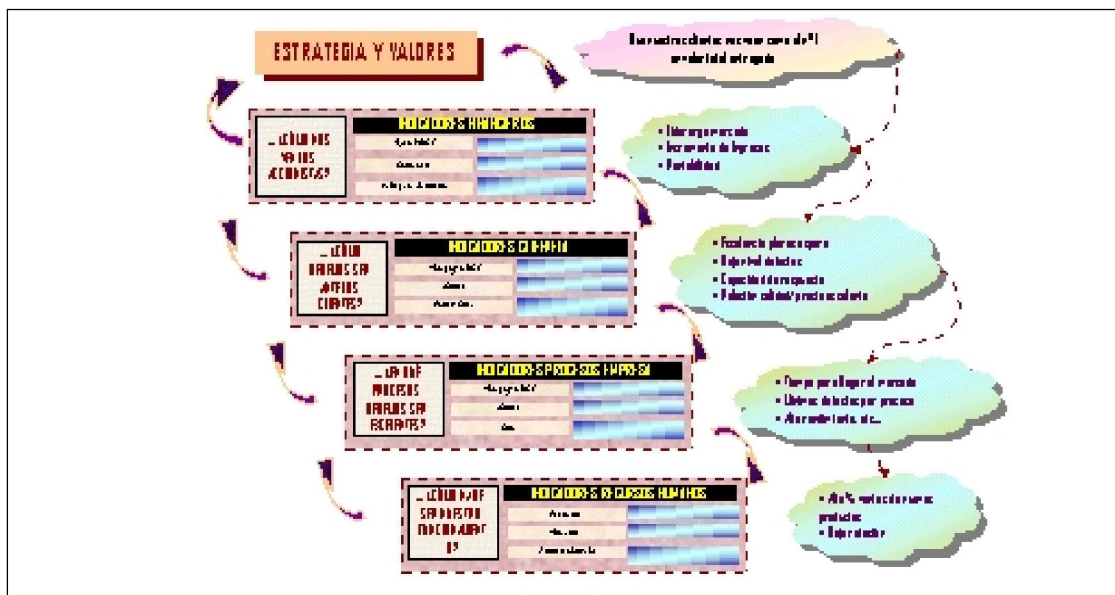


Fig. 1.8 Modelo Meisel

Fuente: www.cuadrodemando.com

En una primera comparativa de ambos modelos, las diferencias prácticamente son inapreciables. Maisel en su modelo al igual que prácticamente en el resto de los comentados insiste en la independencia de analizar los Recursos Humanos, en el hecho de medir su eficacia y eficiencia.

European Foundation for Quality Management (EFQM).

Autora: Yuliet Sánchez Furones

Por otra parte, según el [EFQM](#) (European Foundation for Quality Management), un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el Cliente, apoyado en los principios de la Calidad Total.

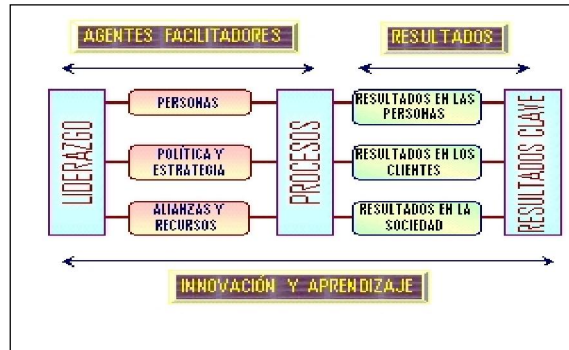


Fig. 1.9 Modelo EFQM.

Fuente: www.cuadrodemando.com

En este modelo hay tres partes inicialmente diferenciadas liderazgo, procesos y resultados claves. El comportamiento del Líder en la empresa resulta determinante por cuanto será quien facilite que las personas comprendan la misión (Por qué y para qué existimos) y la visión (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser) de la misma. En esta ocasión la unificación de objetivos es importante.

De esta manera, resulta evidente que a la organización le interesa generar valor tanto por los clientes como por los accionista, y cuando la eficacia se hace presente en las actividades y procesos conexos, todo por parte de las personas se comprende mucho mejor.

En último término, parece claro que será el cliente quien juzgue en cuanto a calidad del servicio recibido o del producto adquirido, influyendo directamente en los resultados claves. En esta ocasión, debemos hacer notar que el conocimiento por parte de la empresa de sus clientes se está convirtiendo en un factor crítico de éxito, de ahí el interés que comienzan a suscitar las técnicas de CRM (Customer Relationship Management). También debemos recordar que la excelencia no sólo depende del cliente, precisamente debe conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad.

Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan.

El modelo de Cuadro de Mando Integral más difundido es el de Robert Kaplan y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando estas desde las perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento)



Fig. 1.10 Modelo Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan y David Norton

Fuente: www.cuadrodemando.com

Teniendo en cuenta la estructura de los distintos modelos mencionados, consideramos este último el más completo y acorde a las necesidades de la organización seleccionada para el desarrollo de este Trabajo de Diploma, por lo que lo escogemos como base metodológica para su diseño en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

1.5 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan



El Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan está concebido como un sistema de indicadores financieros y no financieros que por su importancia quedaría agrupado en cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva Cliente.
- Perspectiva Procesos Internos.
- Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.

Perspectiva Financiera.

Para el análisis de esta perspectiva sería importante valorar:

“Para ser exitosos financieramente”. ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas?

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, debido a que los indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable. Esta perspectiva evalúa la rentabilidad de la estrategia, se concentra en cuanto a que la utilidad por operación y el rendimiento sobre la inversión es el resultado de reducir costos e incrementar las ventas.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establezcan varias de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas. Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales de control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo: por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generalización del flujo de caja.

Perspectiva Clientes.



Para el análisis de esta perspectiva sería importante valorar:

“Para lograr nuestra visión”. ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros clientes?

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las mismas. Esta perspectiva permite que equiparen sus indicadores claves sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados, además de identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Para cada segmento de cliente y mercado que se desee cubrir, deberá identificarse claramente sus preferencias en cuanto a:

- Precio
- Calidad
- Tiempo
- Funcionalidad
- Imagen
- Prestigio
- Relaciones y Servicio

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando Integral, si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán los ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

En primer lugar en esta perspectiva se debe:

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.
- Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.

- En caso de un cliente industrial, determinar si el proceso es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia.
- Descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

En segundo lugar: adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, además avanzar hacia otras perspectivas.

Dentro de los indicadores utilizados con mayor frecuencia se encuentran: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de cliente, cuota de mercado. Debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

Perspectiva procesos internos.

Para el análisis de esta perspectiva sería importante valorar:

“Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas”. ¿En qué procesos debemos ser excelentes?



Fig. 1.11 Cadena de Valor

Fuente: www.gestiopolis.com

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación (que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades), sigue a través de los procesos operativos (entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes) y termina con el servicio



posventa (ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes).

Para los principales procesos de la organización, tales como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción se acostumbra medir y definir las medidas de:

- costo
- calidad
- productividad
- tiempo

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas son:

La definición de Cadena de valor, es útil para este propósito. El mismo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio, dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente.

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque del Cuadro de Mando Integral, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totales nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Como señalaban Kaplan y Norton en 1996 “(...) el BSC resuelve una deficiencia en los



sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estratégica a largo plazo”. Aunque en realidad la necesidad de medidas del rendimiento no financiero y su vinculación a las estrategias se había puesto de manifiesto con anterioridad.

La principal ventaja del Cuadro de Mando Integral frente a los cuadros de mando tradicionales radica precisamente en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores y la novedad radica en que permite traducir la misión-visión y la estrategia de la empresa en un set de mediciones coherentes que puedan ser automatizadas y conectadas a todos los niveles de la organización.

La aplicación de instrumentos de medición de las performance que permite guiar y gestionar con más eficiencia el propio negocio, exclusivamente en indicadores pasados (lagging indicators), prevalentemente de matriz económico-financiera.

En el modelo Cuadro de Mando Integral las mediciones financieras están acompañadas por indicadores guías de carácter cualitativo y cuantitativo con marcada orientación al futuro. Se va más allá de las lógicas económico-financieras. Los indicadores financieros solamente no son suficientes para hacernos comprender si se está alcanzando o no la ventaja competitiva esperada.

Tal ventaja hoy se deriva de la capacidad de:

- Crear valor para el cliente.
- Crear valor del capital intelectual presente en la empresa.
- Mejorar la calidad del servicio y de los procesos.
- Poseer las tecnologías adecuadas y la capacidad de innovación.

Hoy existe en la empresa un capital intangible que es necesario poder medir y que tiene tanto valor como el económico (bienes inmobiliarios, herramientas, maquinarias, bienes financieros). Este capital intangible es el capital intelectual que el personal y los clientes llevan dentro de la empresa.

En el Cuadro de Mando Integral los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores

de resultados, este proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente.

Se debe insistir que él se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo, este a su vez concentra su esfuerzo en determinar cuales pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, se pueden señalar: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, entre otros.

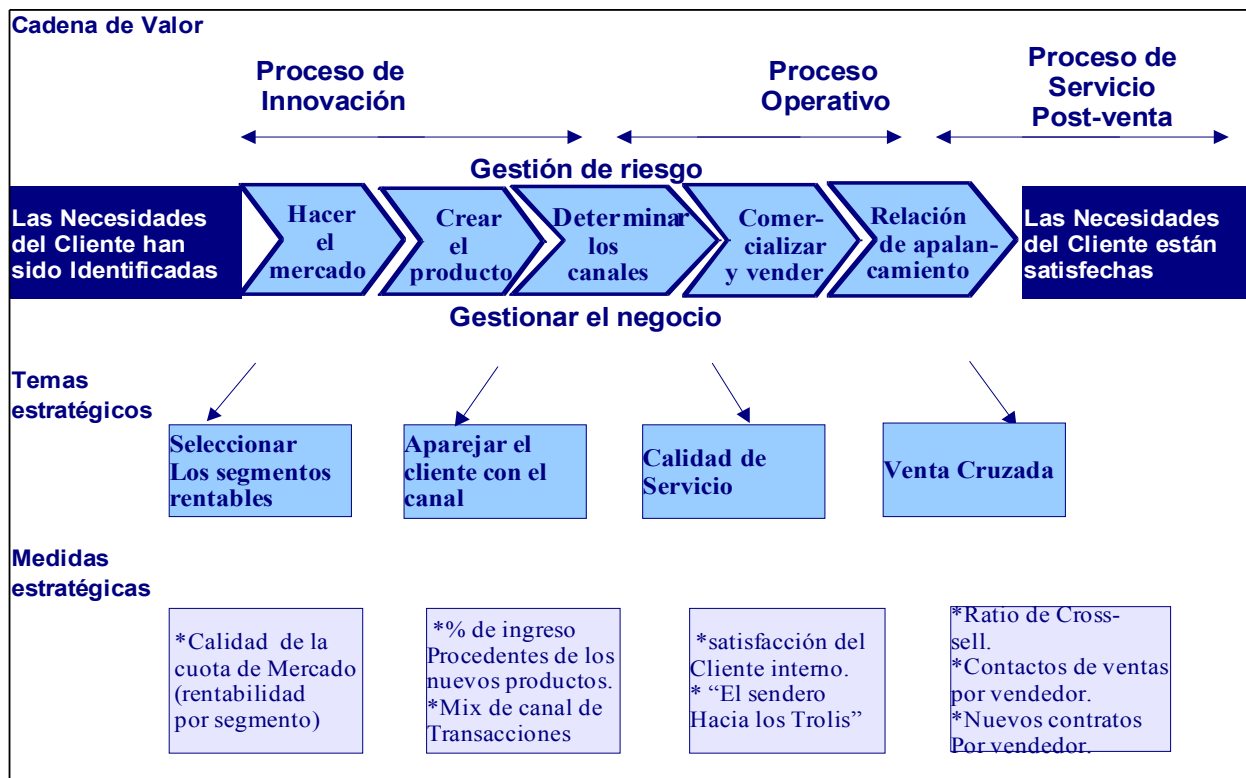


Fig. 1.12 Cadena de valor
Fuente: www.gestipolis.com

Perspectiva crecimiento y aprendizaje.

Para el análisis de esta perspectiva sería importante valorar:

“Para lograr nuestra visión”. ¿Cómo debemos mantener nuestra habilidad para cambiar y mejorar?



Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura:

- Personal.
- Sistemas
- Procedimientos.

Si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Las tres categorías principales de variables en esta perspectiva son:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Las capacidades de los empleados: las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Las capacidades del sistema de información: medidas según el porcentaje de empleados de primera línea con acceso a Internet, a información del cliente y porcentaje del proceso de la empresa con retroalimentación de tiempo real.

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, medidos con la cantidad de sugerencias por empleado y porcentaje de sugerencias puestas en práctica. Esta perspectiva tiene algunas mediciones frecuentes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo utilizando las capacidades y tecnologías actuales. En esta perspectiva la empresa considera no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know – how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de que modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos en que estos momentos están creando valor para ellos.



1.6 Elementos básicos para elaborar un buen Cuadro de Mando Integral

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Atendiendo a esta aseveración, se definen como componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral, los siguientes:

1. Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
2. Un enlace a los resultados financieros: los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
3. Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa). Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
4. Mediciones que generen e impulsen el cambio, una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: la medición motiva determinados



comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, en particular los que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

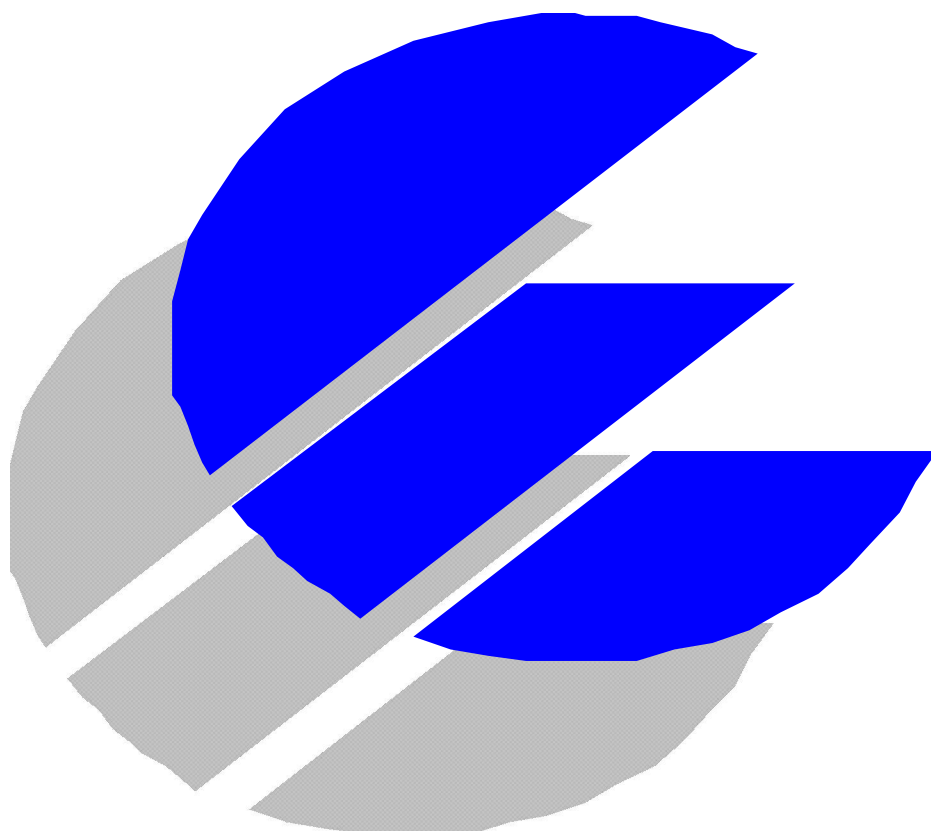
5. Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos; cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
6. Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: el Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Un buen Cuadro de mando Integral además debe ser equilibrado en varios aspectos:

7. Integración de las cuatro perspectivas (no quedarse satisfecho solo con unos buenos resultados financieros a corto plazo).
8. Equilibrio entre lo estático y lo dinámico, entre una situación en un determinado momento dado y un cambio de tiempo. El Cuadro de Mando Integral nos puede ayudar a evitar el peligro de un enfoque de poca visión.

Para que las empresas sean rentables, sus clientes deben ser fieles, por lo que es necesario que se les proporcione un buen servicio que para lograrlo se necesitan procesos adecuados y que funcionen bien, para su buena actividad se deben desarrollar la formación de sus empleados.

El Cuadro de Mando Integral permite transformar la estrategia en resultados a través de las personas, estableciendo el vínculo entre la visión estratégica definida por el equipo ejecutivo y la estrategia real. Se ha calificado como uno de los enfoques de gestión empresarial más importante e influyente de los últimos años.



Capítulo II





CAPITULO II. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES PRINCIPAL MOA

Este capítulo tiene el objetivo de dar una visión de lo que es ETECSA, fundamentalmente realizar una caracterización del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa, así como dar a conocer quienes son y a que se dedican, cuales son sus principales clientes, estructura organizativa de la empresa y del centro en particular, la gestión que realizan para poder dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos y finalmente proponer el diseño metodológico del Cuadro de Mando Integral de dicho Centro, así como de la estructura final del mismo.

2.1 El Centro de Telecomunicaciones Principal Moa de La Dirección Territorial Holguín perteneciente a La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A, la cual podrá ser reconocida también por ETECSA, fue creada el 28 de junio de 1994 por Convenio de Asociación amparado por el acuerdo No. 2847 del Consejo de Ministros de La República de Cuba.

La Empresa mixta es de nacionalidad cubana y tiene su domicilio legal en Egido No. 610, entre Apodaca y Gloria, Municipio Habana Vieja, Provincia Ciudad de la Habana, República de Cuba, con representaciones en todo el territorio nacional.

ETECSA, una de las empresas más fuertes en el mercado cubano, es la encargada de los servicios de telecomunicaciones en todo el territorio nacional, en constante evolución, desarrolla su actividad en el país en coordinación e integrada a los planes de desarrollo y reanimación de la economía que lleva a cabo el estado cubano, satisfaciendo las necesidades siempre crecientes del cliente de contar con servicios de calidad; estas razones fundamentan su creación, la cual posee una estructura orientada al cliente, como su eje fundamental, de los que pretende saber cada nuevo interés para poder ofrecerles los productos que estos demanden.



Objeto Social.

La empresa Telecomunicaciones de Cuba Sociedad Anónima ETECSA, tiene como objeto social prestar los servicios públicos de telecomunicaciones que se enumeran a continuación, mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba.

- Servicio telefónico básico, nacional e internacional.
- Servicio de conducción de señales, nacional e internacional.
- Servicio de transmisión de datos, nacional e internacional.
- Servicio telex, nacional e internacional.
- Servicio de cabinas telefónicas públicas.
- Servicio de telecomunicaciones de valor agregado.
- Servicio de radiocomunicación móvil troncalizado.

Misión.

“Lograr una gestión efectiva que permita brindar servicios de telecomunicaciones que satisfagan las necesidades de los usuarios y la población, así como respaldar los requerimientos de la defensa y del desarrollo socio-económico del país con resultados económicos que la empresa demanda y espera el país.”

Visión.

“Somos una empresa en constante transformación, comprometida con la Revolución y la defensa de la patria, siempre orientada a la satisfacción de las necesidades de telecomunicaciones de nuestro pueblo y nuestros usuarios. Con una reconocida responsabilidad social, que se manifiesta en el desempeño de sus trabajadores que descansa en los valores empresariales: profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia, cohesión, cultura de servicio, solidaridad y altruismo.”

Estructura organizativa



Fig. 2.1 Estructura Organizativa Presidencia ETECSA.

Fuente: <http://www.etcasa.cu>

Dirección Territorial Holguín (DTHO).

La Dirección Territorial Holguín, en lo adelante DTHO, es la representación de la Empresa en la provincia de igual nombre, teniendo como función principal la prestación de servicios públicos de comunicaciones, mediante la instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas.

En el diseño de los Departamentos y Centros que conforman la DTHO se ha tenido en cuenta las líneas estratégicas de desarrollo de la Empresa, para tomar decisiones que permitan desarrollar y profundizar en cada uno de ellos con carácter sistémico.

La necesidad del cambio está dada fundamentalmente por el desarrollo impetuoso de las inversiones y de establecer acciones comerciales más orientadas a la satisfacción total de los clientes internos y externos, a la calidad y el fortalecimiento de los Centros de Telecomunicaciones como sus células fundamentales.



Estructura Organizativa

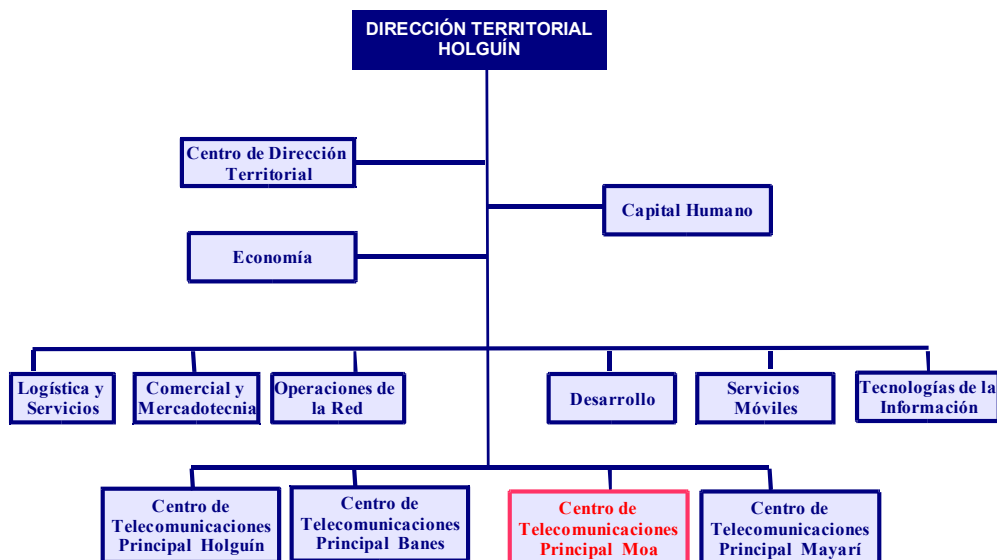


Fig. 2.2 Estructura Organizativa DTHO.

Fuente: [http://www. etcса. cu](http://www.etcса. cu)

Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

El Centro de Telecomunicaciones Principal Moa con domicilio legal en Avenida 1ro de Mayo sin número, es la representación de la DTHO en el municipio de Moa, teniendo como función principal la prestación de servicios públicos de comunicaciones, mediante la operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas del territorio.

Su misión consiste en satisfacer la demanda de los clientes del territorio, mediante la provisión de servicios de telecomunicaciones, garantizando el crecimiento de la Empresa y el desarrollo del país.



Estructura Organizativa

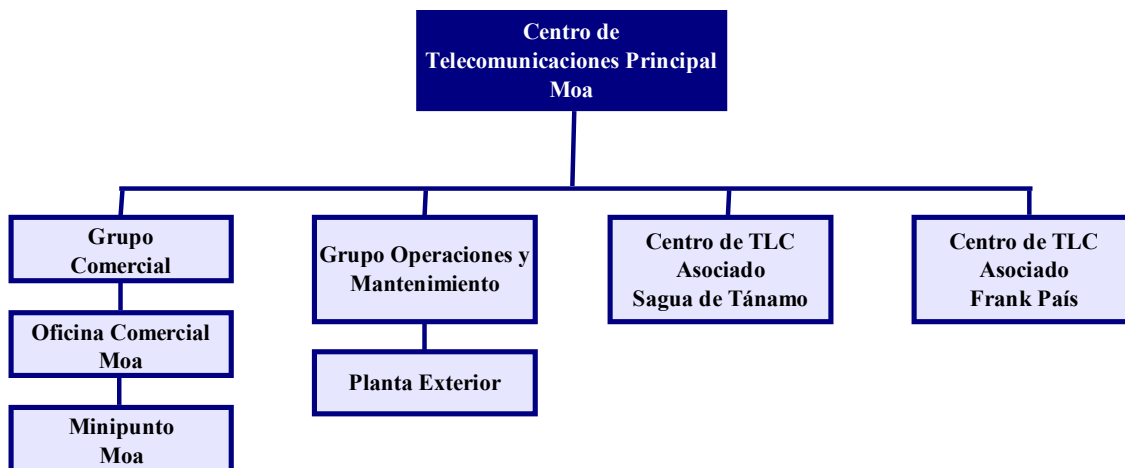


Fig. 2.3 Estructura del Centro de Telecomunicaciones Moa.

Fuente: Documentos Primarios de la Entidad.

Segmentación Estratégica.

Los servicios que presta como centro son:

- Servicios de teléfonos básicos.
- Conducción de señales.
- Servicio de valor agregado.
- Servicios de telefonía pública.
- Servicios de transmisión de datos.
- Servicios de telefonía móvil.
- Venta de artículos de telecomunicaciones.
- Venta de insumos.
- Servicios de postventa a equipos de transmisión de datos.
- Servicios ventas, arrendamiento y post venta de PABX.
- Venta de tarjetas prepagadas.
- Ventas y recargas de tarjetas propias.
- Radiocomunicación móvil.



El Centro de Telecomunicaciones Principal Moa basada en el estilo de dirección plana cuenta con la siguiente estructura.

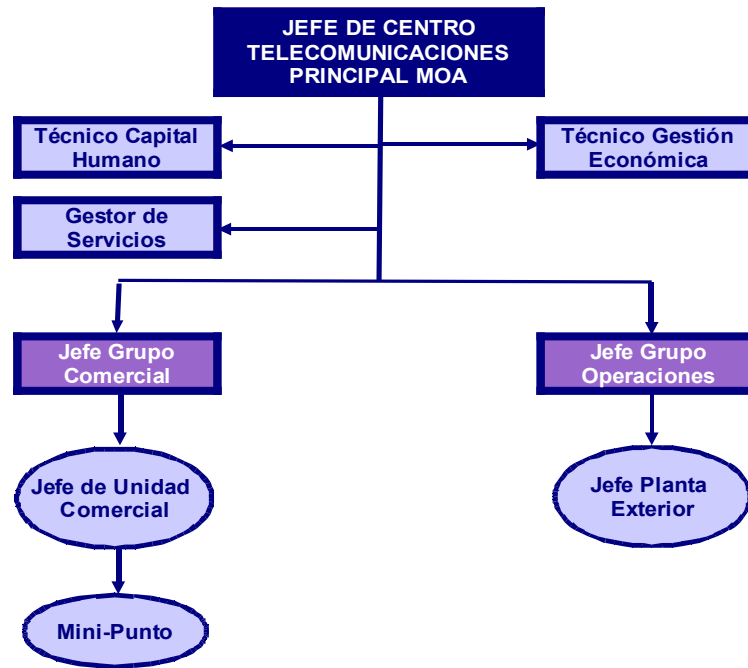


Fig. 2.4 Estructura en estilo de Dirección Plana del Centro de Telecomunicaciones Moa.

Fuente: Documentos Primarios de la Entidad.

Algunos indicadores de la Gestión Económica Financiera al cierre del año 2010.

CONCEPTOS	2009	2010		Crecimiento 10/09
	Real	Plan	Real	
INGRESOS TOTALES	8.241.414,93	9.392.977,00	10.966.399,89	2.724.984,96
VENTAS DE MERCANCIAS	24.308,86	11.315,00	31.589,25	7.280,39
VENTA DE MERCANCIAS TELEFONIA BASICA	9.956,74	11.315,00	16.150,64	6.193,90
VENTA DE MERCANCIAS SERVICIOS MOVILES	14.352,12		15.438,61	1.086,49
INGRESOS POR PRESTACION DE SERVICIOS	8.217.106,07	9.381.662,00	10.934.810,64	2.717.704,57
INGRESOS NACIONALES	8.217.106,07	9.381.662,00	10.934.810,64	2.717.704,57
SERVICIOS DE TELEFONIA PUBLICA	1.692.572,55	3.442.157,00	3.626.978,59	1.934.406,04
SERVICIOS DE DATOS E INTERNET	997,92	1.076,00	864.481,83	863.483,91
SERVICIOS DE TELEFONIA BASICA	6.371.298,80	5.938.429,00	6.224.271,14	-147.027,66
SERVICIOS MOVILES NACIONALES	152.236,80		219.079,08	66.842,28

Fig. 2.5 Comportamiento de los Ingresos del centro al cierre 2010.

Fuente: Estados Financieros DTFO 2010.



Como se Observa en la tabla los ingresos totales alcanzan un crecimiento en el 2010 con respecto al 2009 de un 33.06 %, representando esto para el Centro de Telecomunicaciones un indicador positivo por un crecimiento evolutivo, influyendo en ello los ingresos alcanzados por concepto de Prestación de Servicios, fundamentalmente los Servicios de Telefonía Pública, de Datos e Internet con un crecimiento relevante con relación al año 2009.

Además el plan de ingresos totales se cumple en un 116,75% debido a que de un plan de 9,4 MP se alcanzan ingresos totales por 10,9 MP lo que se representa un sobre-cumplimiento de 1,6 MP.

Conceptos	2009	2010		Crecimiento 10/09
	Real	Plan	Real	
GASTOS TOTALES	1.113.893,21	1.107.079,28	1.065.338,64	-48.554,57
COSTOS VARIABLES	544.212,61	504.930,04	481.707,54	-62.505,07
GASTOS FIJOS	569.680,60	602.149,24	583.631,10	13.950,50
GASTOS VINCULADOS AL PERSONAL	384.984,16	414.786,74	400.460,40	15.476,24
FONDO DE SALARIO	244.585,24	281.609,81	278.956,22	34.370,98
SALARIOS	199.349,49	247.834,24	216.973,16	17.623,67
RESERVA PARA VACACIONES	21.806,90	22.438,41	23.331,46	1.524,56
PAGO POR RESULTADOS	23.428,85	11.337,16	38.651,60	15.222,75
COSTOS ASOCIADOS	140.398,92	133.176,93	121.504,18	-18.894,74
GASTOS DE MANTENIMIENTO	48.040,57	30.448,69	28.666,84	-19.373,73
MANTTO. INMUEBLES Y MUEBLES	22.149,33	12.010,00	8.070,21	-14.079,12
MANTTO. TRANSPORTE	22.176,17	15.659,62	17.590,91	-4.585,26
MANTENIMIENTO DE INFORMATICA	3.490,97	2.779,07	3.005,72	-485,25
OTRAS REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS	224,1		0	-224,1
OTROS GASTOS DE OPERACION	136.655,87	156.913,81	154.503,86	17.847,99
COMBUSTIBLE	21.713,32	19.860,00	25.821,10	4.107,78
ELECTRICIDAD	51.477,97	70.288,23	59.653,90	8.175,93
GRASAS Y LUBRICANTES	1.181,92	1.076,09	1.094,83	-87,09
PRODUCTOS COMUNES	3.346,89	3.755,16	2.320,86	-1.026,03
SERVICIOS DE TERCEROS	3.640,17	1.738,16	3.223,55	-416,62
ARRENDAMIENTO	263,82		0	-263,82
ACTIVIDADES DE CIENCIA-TECNICA (FORUM)		600	599,2	599,2
SEGURIDAD (SEPSA)	15.493,04	8.748,42	7.671,56	-7.821,48
OPERACIONES COMERC. Y MERCADOTECNIA	2.020,84	5.751,04	4.457,16	2.436,32
DIRECTORIO	8.331,75	2.677,00	1.853,48	-6.478,27
RECOGIDA DE VALORES	26.770,17	29.416,75	31.669,52	4.899,35
OTROS GASTOS			62,53	62,53
TASAS Y OTROS DERECHOS	2.415,98	13.002,96	16.076,17	13.660,19

Fig. 2.6 Evolución de los gastos del centro al cierre del 2010.

Fuente: Estados Financieros de la DTHO 2010.

Realizando un análisis del comportamiento de los gastos ejecutados por el centro durante el año 2010, se debe decir que de manera favorable estos decrecieron en \$ 48554,57 con respecto al año 2009, con mayor incidencia en la reducción de los Costos Totales que incluyen los costos de ventas y de prestación de servicios, no



obstante los gastos fijos crecen con respecto al año anterior en \$13950,50 influenciado mayormente por el crecimiento de los gastos de salario y los aportes e impuestos sobre estos, a partir de la implementación de la Resolución No.9 asociada al pago por resultado, de igual manera crecen los gastos de combustible y electricidad influenciado por los constantes cambios de precios asociados tanto del combustible, como de la electricidad que se llevaron a cabo en el país durante el año 2010, además del decrecimiento favorable de los gastos en el año 2010 con respecto al 2009, de manera favorable de un plan de gastos totales de 1,1 MP se ejecutan 1,0 MP representando un ahorro de \$ 41 740,67.

Proceso actual de la Gestión Económica Financiera.

El proceso de elaboración del presupuesto comienza en el Centro de Telecomunicaciones, que conforma la propuesta de financiamiento a solicitar a la DTHO de las distintas partidas del presupuestos, para ello consideran la ejecución histórica o costos predeterminados, proyección de actividades, inversiones, tareas o eventos así como otras acciones a realizar por el centro y para las cuales es necesario un soporte financiero. Esta etapa será realizada entre los meses de Julio-Septiembre y servirá para argumentar las necesidades haciéndole llegar el mismo a la DTHO.

Luego que la DTHO a partir de las solicitudes de los Departamentos y Centros de Telecomunicaciones confecciona la propuesta de su presupuesto y envía a la empresa para aprobación, luego la DTHO procede a la recepción y análisis de las cifras entregadas, a fin de argumentar las necesidades insatisfechas, exponiendo no solo las necesidades insatisfechas sino también determinando el impacto que en las acciones de la unidad organizativa tendrán las cifras entregadas de forma insuficiente y a partir de las cifras aprobadas finalmente se aprueban los presupuestos de los Centros y los Departamentos. El centro recibe y analiza el presupuesto aprobado.

Una de las etapas mas importante es la análisis y seguimiento de la ejecución del presupuesto y está encaminada a evitar que existan desviaciones desfavorables en



la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos. Para lograr esto se realizan las siguientes acciones:

- Realización de monitoreos sistemáticos a la ejecución de los presupuestos; el Jefe de Centro de Telecomunicaciones es el responsable de la ejecución de su presupuesto, por lo que cada una de las facturas o solicitudes al almacén cuentan con su aprobación.
- Las áreas rectoras son las encargadas de trazar las políticas en las partidas de presupuesto que les corresponda, así como determinar los costos predeterminados que existan.
- Las acciones que impliquen gastos de recursos antes de ejecutarlas se analizan si existe presupuesto en la partida que corresponda. En caso de que no exista presupuesto debe contar con la autorización del Jefe de Centro de Telecomunicaciones.
- Posterior al registro y en este proceso el Departamento Económico realiza monitoreos semanales y envía informe a los Centros y Departamentos que se han sobregirado en el que se especifican las partidas e importes.
- El Centro luego de recibida la información hace llegar en un termino de dos días al Departamento Económico la valoración clara de las desviaciones del presupuesto con el objetivo de corregir posible errores contables o cargos indebidos y realizar en el último periodo el informe final a presentar al Consejo de Dirección.
- La contabilidad es a tiempo real, pues el sistema debe estar actualizado debido a que los atrasos en las contabilizaciones distorsionaría la información, y por consiguiente la toma de decisiones.

2.2 Propuesta de un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa



Este punto tiene el objetivo de elaborar la propuesta del procedimiento a seguir para la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa, así como llevar a cabo la selección y diseño de una serie de indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral según el modelo de los autores David Norton y Robert Kaplan.

Como resultado de las bibliografías consultadas y los métodos de investigación empleados se propone a continuación un conjunto de pasos a seguir que permitirán la construcción, puesta en marcha y monitoreo del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de la Gestión Estratégica de Costo, además de ser capaz de medir el cumplimiento de los objetivos estratégico del centro, conjugando indicadores financieros y no financieros, capaces de evaluar la calidad, eficiencia y eficacia de sus procesos, además de la satisfacción del cliente, gusto de los consumidores, entre otros indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos de la organización a corto, medio y largo plazo.

- Lo primero en el proceso de diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, consiste en la preparación del personal, no solo del que va a realizar el diseño del cuadro, sino de todos los trabajadores del Centro, fundamentalmente en los aspectos esencia e importancia.
- Dado que el Cuadro de Mando Integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de los elementos estratégicos necesarios para su desarrollo. El Cuadro de Mando aporta a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de algunos elementos mal encaminados pueden ser muy serias. Si no están definidos, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de los mismos.

Declaración de misión:

Toda organización tiene una misión con doble dimensión: una económica y otra social, depende claramente la segunda de la primera. Mientras que la dimensión económica hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la dimensión social



hace referencia a aspectos como generar empleo, desarrollar profesionales o según el sector y la actividad a que se dedique, asegurar, enseñar, entre otros.

La misión no es más que, la razón de ser de la organización, sea esta un Ministerio o una pequeña empresa, para qué existe?, cuál es su función social?, qué hace o debe hacer?. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integralidad de la organización. La misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Los tres elementos que componen la misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización.

a). Definición del Negocio o Actividad: en qué está la entidad?, ¿Dónde actúa?, para quiénes lo hace?. Esta se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los servicios que brinda, se enfoca hacia la persona que utiliza el servicio.

No obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno. Lo que debe incluirse en la definición del negocio son los grupos de personas a los que va dirigido el servicio, hacia las necesidades de los mismos; y tener en cuenta las competencias distintivas de dicho servicio. En otras palabras, quiénes, qué y cómo.

b). Cuáles son sus principales metas?, a dónde aspira llegar?, lo que desea la organización alcanzar o mantener. Este enfoque tiende a producir esquemas, ha sido criticado en otros países y se ha adecuado considerando entonces metas secundarias.

c).Cuál es su Filosofía Corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores. Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes etapas y usos, la de su



establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

Deben considerarse un conjunto de factores de importancia a la hora de llegar a la definición de la misión de la organización.

Formulación de la visión.

La visión, por su parte es un conjunto de valores y la definición de un estado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de Dirección Estratégica Contemporánea.

Procedimiento para la formulación de la visión.

- a). Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la misión.
- b). Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión.
- c). Retroalimentación y fijación: por último es recomendable realizar una retroalimentación misión visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización su logro.

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar la organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.

La visión no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser, describiendo no sólo los resultados, sino también los procesos y las conductas organizacionales para lograrlos. Debe tenerse presente que si la visión no implica un “estirón” más allá de las posibilidades de “agarre”, entonces no es una visión, expresando también como se desea sentir cuando se llegue a ella.



Para tener éxito, la empresa se centra en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque, la empresa tiene la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

- 1) Definir los niveles de dirección existentes y cuantificar la jerarquía de las decisiones a tomar, por lo que se hace imprescindible el análisis de las funciones y las atribuciones de las divisiones estructurales.
- 2) Este paso consiste en el diseño o selección de los indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral teniendo en cuenta el modelo de los autores David Norton y Robert Kaplan, equilibrando indicadores físicos y monetarios, información interna y externa, así como información a mediano y corto plazo. Una vez que se hallan definido los indicadores deben establecerse los valores estándares para poder llevar a cabo las comparaciones y el seguimiento de los índices para poder comparar con:
 - Valores históricos registrados.
 - Metas trazadas.
 - Valor de las mejores prácticas. (Benchmarking)
- 3) Se deben determinar o diseñar si es necesario el modelaje a utilizar para la manipulación de la información, así como los requerimientos que estos demandase, además los niveles de dirección que serán los responsables de emitir cada una de las informaciones.

Una vez que se halla llevado a cabo todo este proceso se puede poner en explotación el Cuadro de Mando, integrándolo además a la planeación y presupuestación de la organización, es decir cada objetivo deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permitirá su cumplimiento, además de utilizarse en la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados.

Diseño metodológico del Cuadro de Mando Integral.



Luego de haber realizado un profundo estudio de la esencia, importancia y perspectivas del Cuadro de Mando Integral, mediante el estudio de toda la bibliografía recopilada, además del estudio y comparación del modelo de Norton y Kaplan con otros modelos existentes que permiten medir la gestión de cualquier empresa, nos encontramos en condiciones de comenzar a diseñar el Cuadro de Mando Integral del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.

Revisadas y definidas la misión y visión se procede a definir los siguientes aspectos:

Principales Clientes:

El Centro de Telecomunicaciones Principal Moa presta sus servicios de telefonía tanto a personas naturales como jurídicas.

En su carácter de personas naturales se encuentran:

- Ciudadanos cubanos.
- Ciudadanos extranjeros con residencia temporal en Cuba.

Dentro de la condición de personas jurídicas se encuentran:

- Sector estatal cubano.
- Sociedades Mercantiles Extranjeras radicadas en Cuba.
- Empresas cubanas que actúan como agentes de representaciones mercantiles y/o Agencias de viajes extranjeras.
- Agencia de prensa (Centro de Prensa Internacional).
- Asociación Económica internacional (Adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba o Registro Mercantil, que en carácter tanto de empresas mixtas o con contratos de asociación.
- Sociedades mercantiles cubanas (Con autorización de los Ministerios).
- Sucursales bancarias.
- Entidades religiosas y Organizaciones no Gubernamentales (ONG).



Áreas de Resultados Claves (ARC):

1. Gestión Empresarial.
2. Fortalecimiento de los CTLC y del Sistema de Telecomunicaciones en general.
3. Compromiso con el pueblo y con la sociedad.
4. Efectividad Económica – Financiera.

Objetivos Estratégicos por Áreas de Resultados Clave:

ARC 1. Gestión Empresarial.

Objetivo.1.1 Alcanzar la gestión efectiva en todos los Niveles del Centro de Telecomunicaciones.

Criterios de Medidas.

- Realizar la Planeación Estratégica del CTLC al cierre del primer cuatrimestre.
- Cumplimentar al 95% los planes de acción para el desempeño por actividades.
- Establecer la Dirección por Objetivos (DPO) en el CTLC.
- Potenciar el plan de acciones a cumplir para el fortalecimiento y desarrollo del sistema de valores empresariales.
- Lograr que la Evaluación del Desempeño se corresponda con los resultados, basado en los objetivos empresariales.
- Alcanzar un índice de ausentismo menor de 3.28 %.
- Alcanzar un índice de Accidentalidad por debajo de 0.3 %.
- Alcanzar un Coeficiente de Disponibilidad Técnica del Transporte > del 90 %.
- Cumplir al 100% el Plan operativo de energía.
- Alcanzar al cierre del año 732 líneas en servicio por trabajador.
- Alcanzar al cierre del año una productividad de 175 880 pesos por trabajador.



- Cumplir al 100% el Plan operativo de combustible.

Objetivo.1.2 Alcanzar la Institucionalización en la Empresa.

Criterios de Medidas.

- Cumplir con todos los procedimientos y acciones que emerjan del proceso de institucionalización de la Empresa una vez que se implemente en la Dirección Territorial.
- Cumplir el reglamento general de la empresa en el CTLC una vez que se implemente en la Dirección Territorial.

Objetivo.1.3 Alcanzar un clima laboral de confianza, respeto, motivación y compromiso con la misión del CTLC.

Criterios de Medidas.

- Lograr un nivel de satisfacción en los trabajadores superior al 60%.
- Garantizar la solución a no menos del 85 % de los planteamientos de los trabajadores.

ARC 2. Fortalecimiento de los CTLC y del Sistema de Telecomunicaciones.

Objetivo. 2.1 Ofrecer un adecuado soporte a la defensa del país.

Criterios de Medidas.

- Dar cumplimiento a los programas definidos según documentos rectores.
- Completamiento de los cargos de la plantilla de la formación especial y de Tiempo de Guerra para situaciones excepcionales.

Objetivo. 2.2 Garantizar la fiabilidad, estabilidad, seguridad, invulnerabilidad y soberanía del STLC.

Criterios de Medidas.

- Garantizar la normalización de 46 Cruzamientos Eléctricos.
- Cumplir con el plan de desmonte de rutas para el año.



- Cumplir con el plan de mantenimientos a la red de abonados y redes de cable.
- Actualización de la técnica instalada a la planta exterior y su traslado a sistemas digitales según corresponde por cronograma de trabajo.
- Entrenamiento del personal de los Centros de Telecomunicaciones luego de la creación de los almacenes en los mismos.
- Ejecutar el Plan de recuperación de aparatos telefónicos básicos en los talleres de reparación de equipos telefónicos hasta alcanzar una cifra de 1000 aparatos recuperados.
- Garantizar la recuperación de 200 equipos telefónicos TFA, para mantener con calidad este servicio, que se brinda en los Centros de Telecomunicaciones.

Objetivo. 2.3 Estabilizar el funcionamiento de los Centros de Telecomunicaciones.

Criterios de Medidas.

- Entrenar el 30% de las ejecutivas comerciales para la Atención Integral a los Usuarios.
- Crear el sitio histórico en los Centros de Telecomunicaciones Principales.
- Disminuir en un 50% en relación con el 2009 los hechos vandálicos y presuntos hechos de corrupción contra la red de planta exterior y terminales públicos.
- Mantener a un 95% actualizado el inventario de la red de telecomunicaciones.
- Establecer el control presupuestario en el CTLC.
- Garantizar el control económico - financiero en el 100% de los CTLC Principales.
- Garantizar que todos los canales de comunicación interna estén disponibles en el 100% de los Centros de Telecomunicaciones Principales.
- Aplicar en el CTLC Moa los requisitos de planificación, realización con enfoque basado en procesos, supervisión/control y mejora continua del desempeño de los procesos como establece la norma NC-ISO 9001.



Objetivo. 2.4 Cumplir las metas de calidad del servicio aprobadas para el año.

Criterios de Medidas.

- Reportes Iniciales 5,75 %.
- Teléfonos reparados en los primeros 3 días 94 %.
- Tono de discar en 4 seg o menos 99,85 %.
- Completamiento de Llamadas Local 42,8 %.
- Completamiento de Llamadas de larga distancia nacional 48 %.
- Completamiento de Llamadas de larga distancia internacional 54 %.
- Estaciones Públicas interrumpidas 10,67 %.
- Cargos Indebidos 0,5 %.
- No facturado 0 %.
- Ejecución de movimientos 90 %.

ARC 3. Compromiso con el pueblo y con la sociedad.

Objetivo. 3.1 Mejorar los índices de desarrollo de los servicios.

Criterios de Medidas.

- Garantizar el cumplimiento de las metas de desarrollo previstas para el año.
 - ❖ Alcanzar 8 teléfonos por cada 100 habitantes de densidad telefónica (fijo-móvil).
 - ❖ Alcanzar 5 teléfonos por cada 1000 habitantes de densidad telefónica pública.
 - ❖ Apoyar la instalación de 2 Nuevas Estaciones Base y 1 Sustitución Tecnológica.
 - RBS Frank País.
 - RBS Hotel Mira flores.
 - RBS Vigía.
- Sustitución y modernización de líneas en estado de obsolescencia y de bajo rendimiento al cierre del año.



Objetivo. 3.2 Mejorar continuamente el nivel de satisfacción de la población y los usuarios.

Criterios de Medidas.

- Incremento de 139 líneas fijas en servicio y 12 teléfonos públicos.
- Activación de 1000 líneas móviles e incremento de 1500 líneas móviles en servicio.
- Incremento de 5 servicios de datos 3 MN y 2 MLC.
- Garantizar una disminución de TFA, equivalente a disminuir minutos al cierre del año.
- Disminuir al cierre del año en un 50% las quejas por maltrato en relación con el año anterior.
- Lograr que el tiempo promedio de respuesta a las quejas no exceda los 20 días.
- Disminuir los traslados pendientes a 5,5 por cada 1000 servicios.

ARC 4. Efectividad Económica – Financiera.

Objetivo. 4.1 Alcanzar el valor razonable de los inventarios en almacenes al cierre del 1er semestre del año.

Criterios de Medidas.

- Alcanzar el valor razonable de los inventarios en todos los almacenes al cierre del 1er semestre del año.
- Eliminar el 100% de los depósitos existentes antes del 1er semestre del año.
- Dotar al 100% de los Centros de Telecomunicaciones con un almacén antes del 1er semestre del año.
- Garantizar que el 100 % de las unidades utilicen el SAP como herramienta informática de gestión económica – financiera.
- Actualizar los inventarios del 100 % de los activos fijos tangibles a todos los niveles de la Dirección Territorial antes de finalizar el 1er semestre del año.
- Lograr que el 50 % de los centros alcancen la contabilidad confiable al cierre del año.



Objetivo.4.2 Garantizar el control económico-contable.

Criterios de Medidas.

- Capacitar al 100% de los miembros del grupo de Dirección en la guía de control interno de la Contraloría General de la República.
- Realizar el control integral interno bimensual al 100 % de las unidades organizativas.
- Lograr el 100% de cumplimiento del Plan de medidas derivado del Control Integral.

Objetivo 4.3 Elevar los aportes económicos al país.

Criterios de Medidas.

- Alcanzar niveles de ingresos superiores a 1, 212.40 USD y 8,285.24 CUP.
- Obtener un nivel de gastos inferiores a 323.64 USD y 783.44 CUP.
- Alcanzar un costo por peso inferior a 0.36 USD y 0.10 CUP.
- Alcanzar un margen de utilidad superior a 910.33 USD y 7,501.80 CUP.

Niveles de dirección existentes. Análisis de las funciones y atribuciones de las divisiones estructurales.

Como bien se demuestra en la figura 2.4 de la página 33 del presente trabajo, la máxima dirección del Centro está compuesta por un Jefe de Centro de Telecomunicaciones Principal, que es el responsable de todo el funcionamiento del mismo en el municipio, este dirige a:

- ❖ Jefe del Grupo Comercial el cual dirige al Jefe de Unidad Comercial, quien supervisa y audita todo el sistema comercial, este último a su vez es el responsable directo de todo el sistema de ventas y atención al cliente que realizan las Ejecutivas Comerciales que radican en cada uno de los puntos de ventas, además es el máximo responsable del cumplimiento de las normas de control interno y del Manual Comercial, así como de todas las indicaciones con respecto al sistema de ventas y atención al clientes emitidas por la Dirección Territorial.



- ❖ El Jefe de Grupo de Operaciones, el cual dirige al Jefe de Planta Exterior quien es el máximo responsable de todo el mantenimiento correctivo y preventivo de la técnica instalada, que ejecuta el Especialista en Telemática, así como supervisa y audita todo el sistema de mantenimiento, reparaciones y operaciones, tanto de Telefonía Pública, Telefonía Básica, Telefonía Fija Alternativa, como de Transmisión de Datos, supervisa y controla el servicio de Taller de Reparaciones de equipos telefónicos además es el máximo responsable del cumplimiento de las normas de control interno y del Manual de Operaciones.
- ❖ Técnico en Gestión de Recursos Humanos encargado de la seguridad y salud ocupacional de todo el personal que labora en el centro, de la capacitación de los empleados, de los procesos de captación y selección del personal cuando existiere alguna plaza en convocatoria, de la preelaboración de las nóminas de pago mensualmente.
- ❖ Técnico en Gestión Económica, supervisa y controla los Activos Fijos por áreas, contrapartida del encargado de la entrada y salida de materiales del almacén a través del sistema SAP, control del 100 % de los inventarios de los almacenes, verifica y envía a DTHO los Estados de Cuentas diarios emitidos por el banco, encargado del pago de los trabajadores entre otras funciones.
- ❖ Gestor de Servicio encargado de la supervisión y control de los servicios como su nombre lo indica, alimentación, limpieza y ambientación de los locales, responsable de la entrada y salida de los recursos del almacén, tiene bajo su dirección al Jefe de Grupo de Parqueo quien dirige a los parqueadores, responsables de la custodia del centro las 24 horas.

Una vez que han sido definidos e identificados todos los aspectos anteriores, procedemos a la definición y diseño de los indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de mando, así como su forma de cálculo y los estándares que se deben alcanzar en cada uno de los años del período de planificación, el cual



puede servir de punto de partida para la generalización de la herramienta que representa el Cuadro de Mando en la gestión Estratégica del CTLCP Moa.

Perspectiva Financiera. (ARC. Efectividad Económica - Financiera.)

Indicadores propuestos:

1- Ingresos Totales (IT): refleja el resultado de la facturación en Moneda Libremente Convertible y Moneda Nacional acumulada en el período que se evalúa incluyendo los Ingresos tanto por venta de productos (IV) como por prestación de servicios (IS) y se calcula de la siguiente manera.

$$IT = IV + IS$$

2- Gastos Totales (GT): este indicador debe ser calculado mediante la siguiente fórmula:

$$GT = \sum_{(i=n)}^n (\text{Costos Variables} + \text{Gastos vinculados al personal} + \text{Gastos de Mantenimiento} + \text{Otros gastos de operaciones})$$

Los gastos vinculados al personal incluyen los siguientes elementos de gastos:

- Alimentación.
- Vestuario.
- Dietas.
- Hospedajes.
- Aseo personal.

Los gastos de mantenimiento incluyen los siguientes elementos de gastos:

- Mantenimiento operaciones.
- Mantenimiento Inmuebles.
- Mantenimiento Transporte.
- Mantenimiento y reparación de equipos de facturación y cómputos.

Otros gastos monetarios incluyen los siguientes elementos de gastos:

- Asistencia técnica.
- Combustible.



- Electricidad.
- Productos comunes.
- Servicios de terceros.
- Arrendamiento.
- Reuniones, eventos nacionales e internacionales.
- Atención a visitantes.
- Seguridad (SEPSA).
- Relaciones institucionales e imagen.
- Operaciones comerciales y mercadotecnia.
- Recogida de valores.
- Otros gastos de operación.

3- Utilidad ante de impuesto (UAI): para el cálculo de utilidad ante de impuesto se hace necesario la utilización del siguiente esquema.

Ingresos por ventas.

- (+) Ingresos por Prestación de Servicios.
- (=) Total de Ingresos.
- (-) Total de gastos.
- (=) Utilidad Bruta.
- (+) Otros Ingresos.
- (-) Otros Gastos.
- (=) Utilidad ante de depreciación, intereses e impuestos.
- (-) Depreciación y amortización.
- (±) Ingresos y Gastos fuera de la operación.
- (=) **Utilidad ante de Impuesto.**

4- Relación costos variables, gastos totales (RCVGT): este indicador permite definir que por ciento de gastos totales representan los costos variables.

$$\text{RCVGT} = \frac{\text{CV}}{\text{GT}} \times 100$$



5- Relación gastos fijos, gastos totales (RGFGT): este indicador permite definir que por ciento de gastos totales representan los gastos fijos.

$$\text{RGFGT} = \frac{\text{GF}}{\text{GT}} \times 100$$

6- Margen de Utilidad antes de impuesto (MUAI): este indicador permite definir cuantos pesos de utilidad ante de impuesto (UAI) se obtienen por cada peso de ingresos totales (IT) obtenidos. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que estas razones son una medida del éxito o el fracaso con que se están mejorando los recursos.

$$\text{MUAI} = \frac{\text{UAI}}{\text{IT}}$$

Perspectiva Clientes. (ARC. Compromiso con el pueblo y la sociedad.)

Indicadores propuestos:

1- Densidad Telefónica Básica por 100 habitantes.

Este indicador permite medir la cantidad de teléfonos básicos existentes en el territorio por cada 100 habitantes.

$$\text{Densidad Telefónica Básica} = \frac{\text{Cantidad de Teléfonos Básicos en Servicios}}{\text{Cantidad de habitantes}} \times 100$$

2- Densidad Telefónica Pública por 1000 habitantes.

Este indicador permite medir la cantidad de teléfonos públicos existentes en el territorio por cada 1000 habitantes.

$$\text{Densidad Telefónica Pública} = \frac{\text{Cantidad de Teléfonos Públicos en Servicios}}{\text{Cantidad de habitantes}} \times 1000$$

3- Nuevos Servicios (NS): este indicador refleja la sumatoria del crecimiento de los nuevos servicios instalados a los usuarios en las modalidades Telefonía Básica, Telefonía Pública y Datos.

$$\text{NS} = \sum_{i=1}^n (\text{cantidad de nuevos servicios de telefonía básica} + \text{cantidad de nuevos servicios de telefonía pública} + \text{cantidad nuevos servicios de datos})$$



4- Traslados pendientes por cada 1000 servicios.

Los traslados pendientes son aquellos que los titulares de un servicio telefónico solicitan una vez que han realizado cambio de domicilio legal y que la entidad está en la obligación de ejecutar el traslado del servicio telefónico hacia el nuevo lugar de residencia.

Este indicador permite calcular la cantidad de traslados pendientes por cada mil líneas de telefonía básica en servicio.

$$\text{Índice de traslados pendientes} = \frac{\text{Cantidad de traslados pendientes}}{\text{Total líneas telefonía básica en servicio}} \times 1000$$

5- La satisfacción de los usuarios de Telefonía Básica.

Para conocer el Nivel de satisfacción de los usuarios, se realiza a través de la aplicación anual de encuestas a quienes reciben el servicio de Telefonía Básica, diseñada y ubicada en (Anexo No. 5).

Los resultados de las encuestas reflejarán el valor porcentual del índice de satisfacción del usuario medido al nivel territorial y calculado de manera ponderada a partir de la puntuación que otorgarán los usuarios a cada pregunta del cuestionario. Al procesar los resultados de las encuestas se comparan con los resultados del año anterior, se realiza además un resumen de las principales dificultades, recomendaciones y quejas planteadas en los cuestionarios.

6- La satisfacción de los usuarios de Telefonía Pública.

Para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios, se realiza a través de la aplicación anual de encuestas a quienes utilizan el servicio de Telefonía Pública, diseñada y ubicada en (Anexo No. 6).

Los resultados de las encuestas reflejarán el valor porcentual del índice de satisfacción del usuario medido al nivel territorial y calculado de manera ponderada a partir de la puntuación que otorgarán los usuarios a cada pregunta del cuestionario. Al procesar los resultados de las encuestas se comparan con los resultados del año anterior, se realiza además un resumen de las principales dificultades, recomendaciones y quejas planteadas por nuestros usuarios.



Perspectiva Procesos Internos. (ARC. Fortalecimiento de los Centros de Telecomunicaciones y del sistema de Telecomunicaciones.)

Indicadores propuestos:

1- Completamiento de Llamadas de Larga Distancia Internacional de entrada red fija (LDIe).

Refleja la relación porcentual mensual entre la cantidad de llamadas automáticas de larga distancia internacional terminadas en la red fija (LLT) y el total de llamadas intentadas (LLI) hacia el territorio. Se mide a la salida de las centrales internacionales.

$$\text{LDIe} = \frac{\text{LLi}}{\text{LLT}} \times 100$$

2- Completamiento de Llamadas de Larga Distancia Nacional de entrada (LDNe).

Refleja la relación porcentual mensual entre la cantidad de llamadas automáticas de larga distancia nacional terminadas en la red fija (LLT) y el total de llamadas intentadas (LLI) hacia el territorio. Se mide a la entrada de la central principal (cabecera) del territorio.

$$\text{LDNe} = \frac{\text{LLi}}{\text{LLT}} \times 100$$

3- Porcentaje de Teléfonos reparados en los tres primeros días (PTR).

Refleja el porcentaje de teléfonos reparados (TR) dentro de los primeros tres días hábiles siguientes a partir de la recepción de la queja o reporte [Telefonía Básica y Telefonía Fija Alternativa (TFA)] y la cantidad de quejas recibidas (QR) en el período.

Para la medición de este indicador se considerarán los reportes efectivos.

$$\text{PTR} = \frac{\text{QR}}{\text{TR}} \times 100$$

4- Reportes iniciales (RI).



Refleja el porcentaje de reportes efectivos recibidos (RER), en un período mensual, con respecto al total de líneas en servicio (TLS), que incluye la Telefonía Fija Alternativa (TFA) y Telefonía Fija (líneas de telefonía básica + líneas especiales).

Los reportes efectivos son aquellos que se obtienen después de eliminar las quejas recibidas de los reportes duplicados.

$$RI = \frac{RER}{TLS} \times 100$$

5- Promedio diario de Estaciones Públicas Interrumpidas (PDEPI).

Es el promedio mensual de la relación diaria de Estaciones Públicas Interrumpidas (EPI), respecto al número total de los teléfonos públicos instalados (TPI) en el período a analizar, expresado en %.

$$PDEPI = \frac{EPI}{TPI} \times 100$$

6- Cumplimiento del plan de mantenimiento.

Permite conocer el % de cumplimiento de los mantenimientos previstos para el año, compararlo con valores planes y valores de períodos anteriores. Mantenimientos realizados (MR) y mantenimientos Planificados (MP).

$$M = \frac{MR}{MP} \times 100$$

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje. (ARC. Gestión Empresarial.)

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral que no por ello deja de ser importante, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la entidad ha de ser excelente; y los definidos en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje proporcionan una infraestructura que permite que se alcancen objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Indicadores propuestos:



Es típico que las empresa midan la satisfacción y motivación de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar sobre su satisfacción. Los elementos de una encuesta de satisfacción y motivación de un empleado pueden incluir:

- Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo.
- Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
- Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.
- Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

En cada una de estas dimensiones se incluirán aspectos al respecto y que luego podrán cuantificarse mediante el cálculo de los indicadores, para ello se debe aplicar la encuesta diseñada y ubicada en (Anexo No. 7).

Esta encuesta está dividida por dimensiones para su mejor interpretación y ella nos brindará las siguientes informaciones:

❖ **Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.**

- Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
- Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un todo o algo identificado, visible como resultado.
- Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
- Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control, otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.



- Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

❖ **Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo.**

- Cohesión (C): tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
- Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
- Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante y existe un clima adecuado.
- Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar en grupo.
- Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un “todo” identificable.
- Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
- Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe o clientes.
- Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

❖ **Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.**

- Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
- Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.



- Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
- Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
- Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
- Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

❖ **Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.**

- Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
- Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, en su ambiente laboral.
- Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, entre otros que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
- Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos del trabajador.

❖ **Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.**

- Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
- Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, y otros, se ajustan a las necesidades del trabajador.
- Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
- Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo y social.



- Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de su desarrollo, crecimiento personal, profesional y garantía de seguridad y empleo.

Una vez que se han aplicado las encuestas se procede al cálculo del comportamiento de estas dimensiones que se considerarán en una escala de 1 a 5, evaluándose sus resultados a través de la siguiente escala:

Rangos de valores medios de las Dimensiones Esenciales	Evaluación	
Menor de 2.00	Muy Crítica	MM
De 2.00 hasta menor de 3.00	Crítica	M
De 3.00 hasta menor de 3.75	Aceptable	R
De 3.75 hasta menor de 4.50	Buena	B
De 4.5 hasta 5.00	Excelente	E

Indicadores para el procesamiento de los resultados de la encuesta.

1- Naturaleza y contenido de trabajo (NT).

$$PMNT = (VH + I + S) \cdot (A) \cdot (R)$$

Donde:

VH: Variedad de habilidades.

I: Identificación de las Tareas.

S: Significado de las Tareas.

A: Autonomía.

R: Retroalimentación.

2- Trabajo en grupo e influencia de los directivos (G).

$$PMG = (VHg + Itg + Stg) \cdot (C + AT + CS + RG) \cdot (Ag)$$

Donde:

VHg: Variedad de habilidades.

.AT: Atractivo.

Itg: Identificación de la tarea.

CS: Clima Socio psicológico.

Stg: Significado de la tarea.

Rg: Retroalimentación.

C: Cohesión.

.Ag: independencia trabajo en grupo.



3- Condiciones de trabajo (CT).

$$PMCT = (E + Eg) \cdot (H) \cdot (Sg)$$

Donde:

E: Estéticas.

H: Higiénicas.

Eg: Ergonómicas.

Sg: Seguras.

4- Condiciones de bienestar (CB).

$$PMCB = (Mt + Av) \cdot (Dcs + Dpp) \cdot (Ho)$$

Donde:

Mt: Mantenimiento.

Av: Atención a la vida.

Dcs: Desarrollo cultural y social.

Dpp: Desarrollo personal y profesional.

Ho: Horarios.

5- Estimulación al esfuerzo y resultado individual (EI).

$$PMEI = \frac{Sf + Cd + V}{3} \cdot \frac{J + P}{2} \cdot (CH)$$

Donde:

Sf: Suficiencia

Cd: Correspondencia

V: Justeza

P: Percepción

CH: Coherencia

6. Retención de los empleados:

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos, en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la entidad está haciendo inversiones a largo plazo en el personal que en ella labora, por lo que cualquier éxodo no deseado representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo



representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante la necesidad del cliente. La retención de los mismos se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave:

$$\text{Cantidad de trabajadores que abandonan la entidad} \div \text{Nivel de fluctuación} = \frac{\text{Horas hombres trabajadas}}{100}$$

Siendo este índice comparable en anteriores períodos y tendiente a cero.

7. Productividad de los empleados:

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos además de la satisfacción de los usuarios. El objetivo es relacionar el trabajo producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

$$\text{Nivel de productividad por trabajador} = \frac{\text{Producción o ventas} \times 100}{\text{Horas-hombres trabajadas}}$$

Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. Su tendencia debe ir al aumento por períodos, o su estabilidad ante márgenes favorables.

8. Empleados capacitados:

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente si los mismos han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea requieren disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Para esto es preciso la oportuna capacitación de los trabajadores de la entidad en las modernas técnicas de trabajo que se imponen en el mundo de hoy.



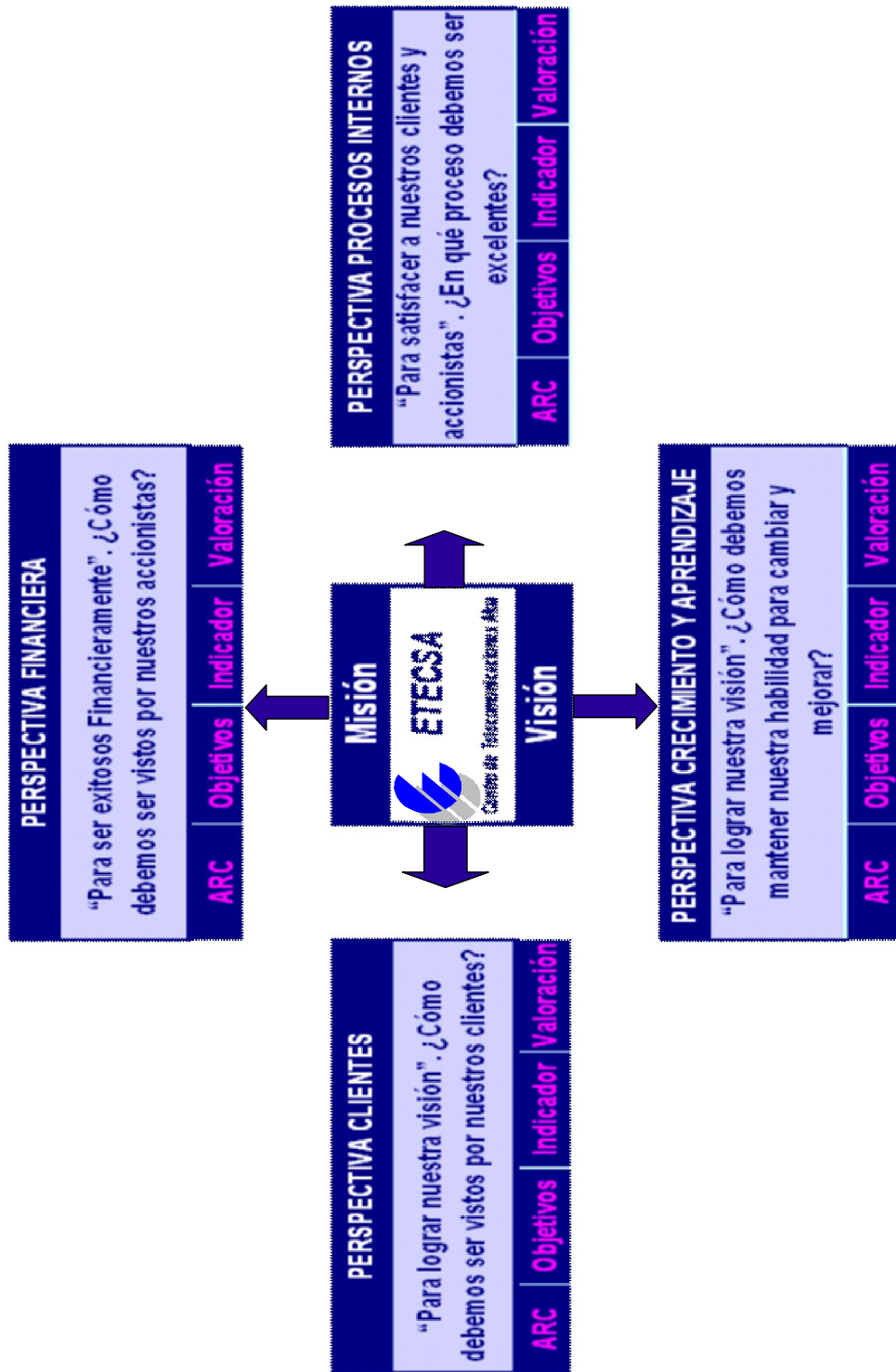
$$\% \text{ de empleados capacitados para el sistema de información} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Los sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podían ser el porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costos, el porcentaje de empleados que están de cara al público y disponen de acceso on-line a la información sobre los usuarios.

2.3 Propuesta de estructura del Cuadro de Mando Integral en el Centro de Telecomunicaciones

Una vez diseñado el procedimiento metodológico para el Cuadro de Mando Integral del centro de Telecomunicaciones Principal Moa, teniendo en cuenta el sistema de indicadores que se propone para cada una de las perspectivas, se puede mostrar estructuralmente la forma en que funcionaría esta herramienta de la Gestión Estratégica de Costo, es importante destacar que la estructura que se muestra a continuación es consecuente con los procedimientos que se proponen, logrando una integración sistémica entre: las áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, indicadores y valoración.

La propuesta y presentación de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con su correspondiente desglose de indicadores financieros y no financieros, que tributan a cada uno de los objetivos estratégicos, estos últimos desglosados por cada una de las área de resultados claves, se muestra en las tablas de los anexos No. 1, 2, 3 y 4.





Conclusiones





CONCLUSIONES

- Queda demostrada la importancia del Cuadro de Mando Integral para la gestión de la actividad que desarrolla el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa debido a que permitirá a los directivos del mismo, evaluar como se crea el valor de los clientes actuales y futuros, sin desviar el interés del desempeño financiero.
- El modelo de David Norton y Robert Kaplan el cual se sustenta en la utilización de cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje fue el seleccionado para el desarrollo del presente trabajo teniendo en cuenta que responde a las necesidades reales del Centro.
- El procedimiento metodológico propuesto estructura el Cuadro de Mando Integral para el Centro de Telecomunicaciones Principal Moa a través de una integración sistémica entre: área de resultados clave, objetivos estratégicos, indicadores y valoración.
- El sistema de indicadores financieros y no financieros propuestos se ajusta a las características, procesos y actividades que se realizan en el Centro.



Recomendaciones





RECOMENDACIONES

- Validar la estructura de Cuadro de Mando Integral propuesta a través del cálculo y valoración del sistema de indicadores para cada una de las perspectivas.
- Utilizar los aspectos definidos dentro del procedimiento para el proceso de planeación estratégica que desarrolla el centro, destacándose: la revisión de la Misión y la Visión, las áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos y los criterios de medidas.
- Generalizar el procedimiento metodológico propuesto y específicamente la estructura del Cuadro de Mando Integral que se muestra con el sistema de indicadores seleccionados a otros centros de la Gerencia Territorial Holguín y de otras provincias.



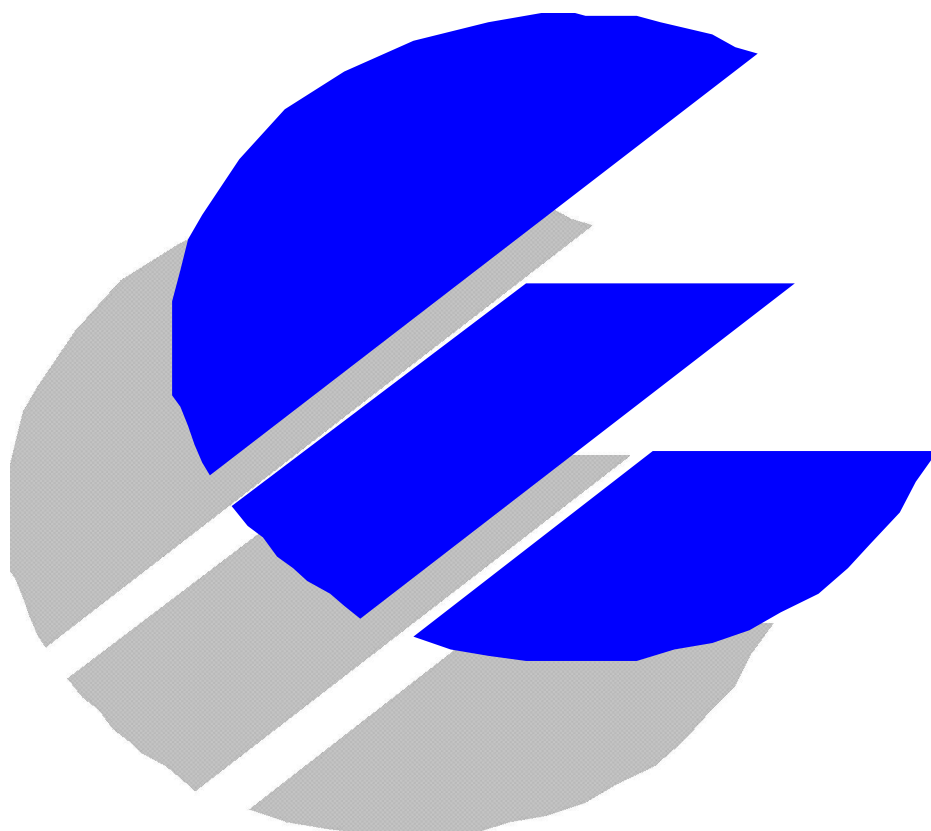
Bibliografía





BIBLIOGRAFÍA

1. ABAD, Darío; *Control de Gestión*, Colombia, Interconed Editores, 1997.
2. Amat J; *La importancia del control de gestión en el proceso directivo*. Rev. Novamáquina, No. 149, Mar. 1989, p.135.
3. Amat, Oriol; *Contabilidad de Costes*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1999.
4. Amat. O, Soldevilla, P; *Contabilidad y Gestión de Costes*. Editorial Gestión 2000. Barcelona 2000.
5. Anthony R.; *El control de Gestión*. Ed. DEUSTO S.A., Bilbao, 1990.
6. BELTRÁN, Jesús; *Indicadores de gestión* (Herramientas para lograr la competitividad) Colombia, 3R Editores, 1999.
7. BLANCO, Ilescas; *El control integrado de Gestión*, México, Limusa Noriega Editores S.A., 2000.
8. Carro, Roberto; *Elementos Básicos de Costos Industriales*. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1999.
9. Chauvet, Alain; *Reduzca los Costes de sus Productos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2000.
10. Jiménez, Carlos; *Costos para Empresarios*. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1999.
11. Kaplan, R; Cooper, R. *Coste y Efectos*. Edición Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona 2000.
12. Koontz H; *Elementos de Administración*. S.e.
13. Mallo, C; Jiménez, M. *Contabilidad de Costes*. Ediciones Pirámide. Madrid 1997.
14. PEREZ, Juan F.; *Control de la Gestión Empresarial*, España, Editorial ESIC, 2000.



Anexos



ANEXO No. 1



Perspectiva Financiera

“Para ser exitosos financieramente”. ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas?

Áreas de Resultados Claves	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valoración
EFFECTIVIDAD ECONÓMICA - FINANCIERA	Elevar los aportes económicos al país.	Ingresos Totales.	Permite evaluar los niveles de ingresos, definir el cumplimiento de los planes y compararlos con períodos anteriores.
		Gastos Totales.	Permite conocer los niveles de gastos ejecutados, compararlo con el presupuesto y con períodos anteriores.
		Utilidad antes de impuesto.	Permite conocer los niveles de utilidad antes de impuestos que se han alcanzado o sea cuantos pesos del total de ingresos representan la utilidad del centro.
		Relación costos variables, gastos totales.	Permite conocer cuantos pesos de costos variables se ejecutaron por cada peso de gastos totales.
		Relación gastos fijos, gastos totales.	Permite conocer cuantos pesos de gastos fijos se ejecutaron por cada peso de gastos totales.
		Margen de Utilidad antes de Impuesto.	Representa cuantos pesos de utilidad ante de impuesto se han obtenido por cada peso de ingresos totales.

ANEXO No. 2



Perspectiva Cliente

“Para lograr nuestra visión ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros clientes?”

Área de Resultado Clave	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valoración
COMPROMISO CON EL PUEBLO Y LA SOCIEDAD	Mejorar los índices de desarrollo de los servicios.	Densidad Telefónica Básica por 100 habitantes.	Permite medir la cantidad de teléfonos existentes en el territorio por cada 100 habitantes.
		Densidad Telefónica Pública por 1000 habitantes.	Permite medir la cantidad de teléfonos públicos existentes en el territorio por cada 1000 habitantes.
	Mejorar continuamente el nivel de satisfacción de la población y los usuarios.	Nuevos Servicios.	Permite conocer la cantidad de nuevos servicios instalados de telefonía básica, pública y datos
		Traslados Pendientes por cada 1000 servicios.	Permite conocer el % de teléfonos pendientes a trasladar por cada 1000 servicios.
		Satisfacción de los usuarios de la Telefonía Básica.	Mediante la aplicación de la encuesta diseñada al efecto se puede conocer el índice de satisfacción de los usuarios de la Telefonía Básica.
		Satisfacción de los usuarios de la Telefonía Pública.	Mediante la aplicación de la encuesta diseñada al efecto, se puede conocer el índice de satisfacción de los usuarios de la Telefonía Pública.

ANEXO No. 3



Perspectiva Procesos Internos

“Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas” ¿En qué procesos debemos ser excelentes?

Área de Resultado Clave	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valoración
FORTALECIMIENTO DE LOS CENTROS DE TELECOMUNICACIONES Y DEL SISTEMA DE TLC	Cumplir con las metas de calidad del servicio aprobadas para el año.	Completamiento de Llamada de larga distancia Internacional de entrada.	Permite conocer el % de llamadas efectivas de Larga Distancia Internacional de entrada, compararlo con los valores planes y valores de períodos anteriores.
		Completamiento de Llamada de Larga Distancia Nacional de entrada.	Permite conocer el % de llamadas efectivas de Larga Distancia Nacional de entrada, compararlo con los valores planes y valores de períodos anteriores.
		Porcentaje de teléfonos reparados en los tres primeros días.	Permite conocer el % de servicios con interrupciones que se han reparado en menos de 72 horas, compararlo con valores planes y valores de períodos anteriores.
		Reportes Iniciales	Permite conocer el valor de los reportes iniciales compararlo con los valores planes y con los valores de períodos anteriores.
		Promedio Diario de Estaciones Públicas Interrumpidas	Permite conocer el valor del promedio diario de EP Interrumpidas, compararlo con los valores planes y con valores de períodos anteriores.
	Garantizar la fiabilidad, estabilidad, seguridad, invulnerabilidad y soberanía del Sistema de TLC	Cumplir con el plan de mantenimiento.	Permite conocer el % de cumplimiento de los mantenimientos previstos para el año, compararlo con valores planes y valores de períodos anteriores

ANEXO No. 4



Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

“Para lograr nuestra visión”. ¿Cómo debemos mantener nuestra habilidad para cambiar y mejorar?

Áreas de Resultados Claves	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valoración
GESTIÓN EMPRESARIAL	Alcanzar un clima laboral de confianza, respeto, motivación y compromiso con la misión del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa.	Naturaleza y contenido de trabajo.	Permite conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en la escala de 1 a 5 con respecto a impacto y valor de su trabajo.
		Trabajo en grupo e influencia de los directivos.	Permite conocer en una escala de 1 a 5 las consideraciones de los trabajadores del centro en cuanto a su participación en las decisiones tomadas y su grado de independencia como trabajador.
		Condiciones de trabajo.	Permite conocer en una escala de 1 a 5 el criterio de los trabajadores del centro acerca de las condiciones de trabajo que la administración les ha podido garantizar.
		Condiciones de bienestar.	Permite conocer en una escala de 1 a 5 el criterio de los trabajadores acerca de aspectos de satisfacción de las necesidades de los trabajadores como: horario de trabajo, descanso, atención al hombre y capacitación.
		Estimulación al esfuerzo y resultado individual.	Permite conocer en una escala de 1 a 5 como considera el trabajador el estímulo al esfuerzo y resultado de su trabajo que les ofrece la dirección del centro.
		Retención de los empleados.	Representa el % de empleados que abandonan el centro por cualquier motivo.
	Alcanzar la Gestión Efectiva en todos los niveles del Centro de Telecomunicaciones.	Productividad de los empleados.	Representa la cantidad de resultado que cada empleado pudo generar, a mayor preparación, mayor capacidad para lograr la atracción y retención de los usuarios.
		Empleados capacitados.	Representa el % de empleados totalmente capacitados en el uso de los sistemas de información que utiliza el centro.

Anexo No. 5

Encuesta de Telefonía Básica.

Buenos días (tardes) compañero (a), le habla: _____, trabajadora de ETECSA. Solicitamos por favor la participación de la personal que usualmente solicita los servicios a ETECSA o que frecuentemente para las facturas telefónicas.

La empresa está realizando un estudio para conocer la satisfacción de los usuarios del servicio de Telefonía Básica. Sus criterios son de gran utilidad para mejorar el servicio, desea participar?

El cuestionario es anónimo y para uso interno de ETECSA.

La forma de contestar es evaluando cada pregunta según su grado de satisfacción en una escala desde 1 hasta 5; donde 5 es el mayor grado de satisfacción y 1 el de menor satisfacción.

Agradecemos su gentileza y dedicación.

1. Piense en el momento en que ha realizado un trámite, que haya requerido de su presencia en la Oficina Comercial y diga cuan satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	El trato en la Oficina Comercial					
b)	La rapidez en la atención en la Oficina Comercial					
c)	El dominio del personal en la información que brinda					
d)	El interés mostrado por el personal en resolver su trámite					
e)	La explicación brindada de cómo proceder en caso de que se interrumpa el servicio					

2. Con relación al servicio de telefonía diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	El tiempo de espera para alcanzar el tono de marcar					
b)	El tiempo en establecer la conexión desde que termina de marcar el número hasta escuchar al otro lado el tono de timbre o el de ocupado					
c)	La calidad en la conversación (que no existan ruidos o cruzamiento de llamadas)					
d)	La posibilidad de concluir la conversación					

3. Usted ha utilizado los servicios de Atención Telefónica:

NO: _____ SI: _____

¿De estos servicios cuales?

112 _____ 113 _____ 114 _____ 118 _____

Si la respuesta es NO saltar a la pregunta 4.

Si la respuesta es SI cual es su satisfacción en cuanto a:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	Facilidad para comunicarse con estos servicios					
b)	Tiempo de espera para ser atendido una vez comunicado					
c)	Trato recibido por la ejecutiva de atención telefónica					

Específicamente para el servicio de Atención Telefónica 112 cuán satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	El dominio de la ejecutiva de atención telefónica en la información que brinda.					
b)	La veracidad de la información brindada.					
c)	Facilidad que brinda el servicio 112 para la realización de trámites por teléfono.					

Específicamente para el servicio de Atención Telefónica 113 cuán satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	El dominio de la ejecutiva de atención telefónica en la información que brinda.					
b)	La veracidad de la información brindada.					

Específicamente para el servicio de Atención Telefónica 118 cuán satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	El dominio de la ejecutiva de atención telefónica en la información que brinda.					
b)	La veracidad de la información brindada.					

4. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con la rapidez con que ETECSA soluciona las interrupciones o averías presentadas en el servicio?.

5	4	3	2	1

5. ¿Usted ha presentado alguna Queja o Reclamación sobre el incumplimiento del tiempo en la solución de las averías presentadas en sus servicios?.

NO: _____ SI: _____

Si la respuesta es NO saltar a la pregunta 6.

Si la respuesta es SI cual es su satisfacción en cuanto a:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	La facilidad de acceder a la persona responsable de tramitar la queja o la reclamación					
b)	El trato del personal que lo atiende.					
c)	La posibilidad de reportar su Queja o Reclamación por teléfono.					
d)	El tiempo de respuesta a la queja presentada					

6. Ahora por favor piense en la Facturación de sus servicios de Telefonía Básica y diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	La recepción de la factura con antelación a la fecha de vencimiento.					
b)	La claridad en el lenguaje empleado, para la redacción de las secciones de la factura.					
c)	La veracidad de los datos (factura sin errores).					

7. Relacionado con el pago de sus cuentas a ETECSA diga cuán satisfecho se encuentra con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	La rapidez en la atención en las instalaciones de ETECSA.					
b)	El trato recibido en las instalaciones de ETECSA.					
c)	El pago en las oficinas de Correos de Cuba.					
d)	El pago en el BANCO.					

8. ¿Usted ha presentado alguna Queja o Reclamación sobre los errores en la Facturación de sus servicios?

NO: _____ SI: _____

Si la respuesta es NO saltar a la pregunta 9.

Si la respuesta es SI cual es su satisfacción en cuanto a:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	La facilidad de acceder a la persona responsable de tramitar la queja o la reclamación					
b)	El trato del personal que lo atiende.					
c)	La rapidez en la subsanación de errores en la factura telefónica.					

9. ¿En sentido general cual es su satisfacción con el servicio de telefonía básica que brinda ETECSA?.

5	4	3	2	1

10. Para concluir si usted los desea nos puede añadir otros criterios que no estén contemplados en el cuestionario y que nos ayudaran en nuestra mejora continua.

Anexo No. 6
Encuesta de Telefonía Pública.

Buenos días (tardes), compañero (a), somos: _____, trabajadores de ETECSA. El Centro de Telecomunicaciones Principal Moa está realizando un estudio para conocer la satisfacción de la población con el servicio de Telefonía Pública y de las tarjetas propias en MN. Sus criterios son de gran utilidad para mejorar el servicio, ¿desea participar?
El cuestionario es anónimo y para uso interno de ETECSA.

La forma de contestar es evaluando cada pregunta según su grado de satisfacción en una escala desde 1 hasta 5; donde 5 es el de mayor grado de satisfacción y el 1 el de menor satisfacción.

1. ¿Con qué frecuencia usted utiliza el teléfono público?:

En pocas Dos veces Una vez por Más de dos veces
ocasiones _____ al mes _____ Semana _____ por semana _____

2. Con relación a los teléfonos públicos y teniendo en cuenta las últimas veces que lo utilizó, diga cuán satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		ESCALA DE EVALUACIÓN				
Lugar donde se encuentran los teléfonos Públicos		5	4	3	2	1
a)	Cantidad de equipos existentes en esta zona					
b)	Visibilidad del equipo					
c)	Limpieza del lugar					
d)	Iluminación del lugar					
e)	Privacidad para conversar					
f)	Facilidad de acceso al lugar					
Equipos						
g)	Estado físico del equipo					
h)	Funcionamiento del equipo					
i)	Calidad en la conversación (que no existan ruidos durante el tiempo de conversación)					
j)	Posibilidad de concluir la conversación					

3. ¿Conoce Usted cómo reportar cualquier falla o rotura en los teléfonos públicos?

NO: _____ SI: _____

Si la respuesta es **NO** saltar a la pregunta 4

Si la respuesta es **SI** cuál es su satisfacción en cuanto a:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	Facilidad de comunicación con el 114 para reportar incidencias					
b)	Tiempo de espera para ser atendido una vez comunicado					
c)	Amabilidad recibida					

4. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con la rapidez con que solucionan las roturas presentadas en el teléfono público?:

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. ¿Usted utiliza la tarjeta PROPIA que se utiliza para realizar llamadas?

NO: _____ SI: _____

Si la respuesta es **NO** saltar a la pregunta 6.

Si la respuesta es **SI** continuar el cuestionario.

En cuanto a las tarjetas PROPIA en MN y a sus puntos de ventas diga cuan satisfecho se encuentra usted con:

ASPECTOS		5	4	3	2	1
a)	Cantidad de puntos existentes en esta zona					
b)	Horario de atención en el punto de venta.					
c)	Amabilidad recibida en el punto de venta.					
d)	Rapidez en la atención en el punto de venta.					
e)	Existencia de tarjetas en el punto de venta.					
f)	Existencia de tarjetas en sus dos valores \$ 5.00 y 10.00.					
g)	Facilidad para la recarga de la tarjeta.					
h)	Información de cómo proceder ante cualquier problema con la tarjeta.					
i)	Explicación recibida sobre el uso de la tarjeta en el momento de comprarla.					
j)	Facilidad de establecer comunicación mediante el uso de la tarjeta Propia en MN.					

6. ¿En sentido general como evaluaría usted su satisfacción con el servicio que brinda ETECSA en telefonía pública?

5	4	3	2	1

7. Sugeriría algo para que ETECSA mejore el servicio de telefonía pública:

8. ¿Usted nos podría dar algunos datos personales?

Ocupación: Estudiante____ Trabajador____ Jubilado ____ Ama de casa ____ Otra____.

Sexo: F____ M____.

Rango de Edad: hasta 24____ 25 a 39 ____ 40 a 59____ más de 60____

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo No. 7

Encuesta sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Instrucciones:

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en su organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

“GRACIAS POR SU COOPERACIÓN”

Marque con una X la casilla que de respuesta al siguiente cuestionario.

No	PREGUNTAS	1 NUNCA (MM)	2 CASI NUNCA (M)	3 A VECES (R)	4 CASI SIEMPRE (B)	5 SIEMPRE (E)
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?					
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?					
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo					
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?					
14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					

17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales).					
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.					
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.					
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas.					
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables.					
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable.					
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente.					
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen.					
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.					
	EVALÚE LA INCIDENCIA DE CADA UNA, EN LA RESPUESTA ANTERIOR					
	ALIMENTACIÓN					
	SALUD					
	TRANSPORTE					
	OTROS (Nómbrelo)					
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen					
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc).					
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.					
29	Valore integralmente su satisfacción en la entidad					
30	Como se considera usted comprometido con la entidad.					

DATOS GENERALES

1. SEXO: Masculino: ----- Femenino: -----

2. EDAD: -----años-----

3. NIVEL ESCOLAR: Primaria. -----Secundaria.-----Preuniversitario.-----Universitario-----

4. CARGO U OCUPACIÓN.-----

5. CASADO (A) -----SOLTERO (A) -----UNION LIBRE-----

6. NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED-----