



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS EN
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

SANDRA ESTRELLA MORA VALDEBENITO

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

Dado los antecedentes de bajo cumplimiento en los planes de Inversión y Gastos, explicados, principalmente, por falta alineamiento con la estrategia, una mirada en silos, y temas operativos que se traducen en el retraso en la ejecución de ellos; se busca diseñar un sistema de priorización y control de gestión de la cartera de proyectos de la Gerencia Clientes en una empresa de Telecomunicaciones, a fin de destinar recursos en los proyectos que sean realmente prioritarios logrando un uso eficiente. Para ello se desarrolló un sistema de priorización ad-doc a las necesidades de la compañía, siendo sus propios objetivos el eje fundamental de este proceso.

Para el desarrollo de este sistema, primero se realizó un levantamiento de la situación actual del mercado y de la compañía enfocado en la Gerencia Clientes. Luego, se revisó la bibliografía asociada a sistemas de priorización, teoría de modelos de priorización, gestión de proyectos, análisis financieros y tendencias sobre la inversión en las empresas modernas. Lo anterior, para determinar las variables relevantes de un modelo de priorización y control que se ajuste a la gerencia. Luego, se definieron objetivos alineados con las tendencias del mercado y la realidad de la Compañía, para los proyectos de inversión y gasto, siendo éstos el primer filtro a las propuestas, puesto que la iniciativa debe apalancarlos. Posterior a ello, comienza el proceso de categorización, que busca detallar las iniciativas a proponer con información relevante para la toma de decisiones como por ejemplo: objetivo asociado, responsable, KPI a impactar, montos asociados, riesgos, plazos, etc.

Con la información detallada de cada proyecto se realizará una evaluación estratégica, económica y de riesgos, que traducirá los compromisos asociados a mejoras en KPI's de gestión y/o resultados económicos. Lo anterior, resultará en una valorización, que considera el impacto, beneficio y riesgo, los cuales entregarán una ponderación asociada a la Evaluación Final propuesta para cada proyecto. Finalmente la priorización será definida por el "Comité de Inversiones y Gastos", luego de analizar la Evaluación final y los análisis cuantitativos y cualitativos de los proyectos y de los recursos disponibles dado el contexto de la compañía.

No menos importante para la implementación de este proceso, será el control de gestión que permitirá generar instancias periódicas de priorización y gestión de la cartera de proyectos, dando visibilidad a los logros y levantando las problemáticas que deben ser resueltas bajo el alero de decisiones estratégicas. Para ello, se busca por una parte exponer los resultados asociados a la evaluación estratégica, económica y de riesgos de la cartera en curso y, por otra parte, gestionar los impactos de las desviaciones de KPI's, plazos, flujos financieros y problemáticas particulares a través de análisis cuantitativos y cualitativos de la evolución de la cartera de proyectos, de manera tal de dar una visión global y entregar retroalimentación útil para la toma de decisiones del "Comité de Inversiones y Gastos".

Finalmente el espíritu de este proyecto, es mejorar la gestión de una manera simplificada, de tal forma que el foco sea la discusión de los avances y oportunidades realmente importantes.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este proceso a

Mi marido Gerardo por creer siempre en mí y en mis capacidades, por su amor infinito, por su apoyo incondicional y por la paciencia que tuvo durante estos años de estudio y por todos los que vendrán.

Mis padres Sandra y Guido y mi hermano Guido Ignacio que siempre han incentivado en mí los deseos de crecer, me han apoyado a la distancia y me han brindado su amor incondicional.

Mis amigos, que siempre me han dado todas sus buenas vibras y ánimos para seguir adelante con mis proyectos.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. METODOLOGÍA	7
1.4.1. LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL.....	7
1.4.2. MARCO TEÓRICO Y TENDENCIAS.....	8
1.4.3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES DE DECISIÓN.....	8
1.4.4. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	8
1.4.5. DEFINICIÓN DE UN PROCESO CONTROL DE GESTIÓN	8
CAPÍTULO 2. LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA.....	9
2.2. ENTORNO MACROECONÓMICO.....	9
2.3. MERCADO TELCO EN CHILE	13
2.3.1. ENTORNO REGULATORIO.....	15
2.3.2. ENTORNO TECNOLÓGICO	16
2.4. ANÁLISIS COMPETITIVO	16
2.4.1. ANÁLISIS INTERNO	18
2.4.1.1. MISIÓN Y VISIÓN	18
2.4.1.2. FODA	19
2.5. GERENCIA CLIENTES Y GESTIÓN.....	21
2.5.1. PLAN DE GASTOS	23
2.5.2. PLAN DE INVERSIONES.....	24
2.5.3. GESTIÓN VARIABLES ESTRATÉGICAS	25
2.5.4. GESTIÓN MIX ESTRATEGIA CANALES.....	29
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO Y TENDENCIAS	31
3.1. MODELOS DE PRIORIZACIÓN INSTITUCIONES PÚBLICAS	31
3.2. METODOLOGÍAS DE PRIORIZACIÓN	31
3.2.1. COEFICIENTE MICROECONÓMICO	31
3.2.2. ÁRBOL DE DECISIONES	31
3.2.3. PRIORIZACIÓN DE DISTINTOS CRITERIOS	32
3.3. PROBLEMAS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA.....	32
3.4. GESTIÓN DE RIESGOS DE PROYECTOS	32

3.5. EVALUACIÓN DE PROYECTOS (VAN).....	33
3.6. TENDENCIAS DE INVERSIÓN EN INSTITUCIONES PRIVADAS.....	34
CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	38
4.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES CLAVES.....	38
4.2. PROPUESTA DE SISTEMA DE PRIORIZACIÓN.....	39
CAPÍTULO 5. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	47
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	51
CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	54
Anexo A. Escalas de Valorización de proyectos	54
Anexo B. Escalas de conversión	54
Anexo C. Ejemplo de tabla de valorización de proyectos para priorización	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución Industria TIC en Chile por Servicio (miles de millones \$; %)	14
Tabla 2. FODA de la VP Personas	20
Tabla 3. Comparativo Gastos 2012-2015	23
Tabla 4. Comparativo Inversiones 2013-2015	25
Tabla 5. Cultura de inversión en la empresa: Diagnóstico real	35
Tabla 6. Cultura de inversión en la empresa: Diagnóstico perfecto	35
Tabla 7. Propuesta valorización de criterios	44
Tabla 8. Propuesta control de gestión estrategia y plazos	48
Tabla 9. Propuesta control de gestión gasto e inversiones	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolutivo EPA general canales.....	4
Gráfico 2. Adimark Satisfacción SAC Clientes Suscripción.....	5
Gráfico 3. Adimark Satisfacción SAC Clientes Prepago.....	5
Gráfico 4. Comparación Crecimiento Estimado Mundial 2013-2014	10
Gráfico 5. Crecimiento PIB total (%).....	10
Gráfico 6. Crecimiento PIB total vs PIB Telecomunicaciones	11
Gráfico 7. Evolución mundial Ingresos Telco	11
Gráfico 8. Ingresos Servicio Telco Mundial (Billones de dólares).....	12
Gráfico 9. Crecimiento industria Telco por Región	12
Gráfico 10. EBITDA industrial Telco por Región	13
Gráfico 11. Ingresos por Servicio Chile (miles de millones de \$)	14
Gráfico 12. Participación en Ingresos por operador 2012-2013	15
Gráfico 13. Satisfacción Adimark General y SAC.....	27
Gráfico 14. Satisfacción EPA	29
Gráfico 15. Evolución de la actividad total atendida por canales.....	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso de Planificación	2
Ilustración 2. Modelo Gestión de Calidad	3
Ilustración 3. Organigrama Gerencia Clientes	21
Ilustración 4. Proceso de inversiones	24
Ilustración 5. Dimensiones Satisfacción EPA	28
Ilustración 6. Proceso de inversión E2E (end to end).....	37
Ilustración 7. Propuesta objetivos proyectos inversión o gastos	40
Ilustración 8. Propuesta categorización proyectos inversión	41
Ilustración 9. Propuesta categorización proyectos gastos.....	42
Ilustración 10. Propuesta de criterios de priorización de inversión y gastos	43

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

Este trabajo busca diseñar un sistema de evaluación que permita definir, priorizar y controlar los proyectos asociados a la gestión de clientes en una empresa de Telecomunicaciones de la Gerencia Clientes de manera de asegurar y/o contribuir indicadores de negocios, satisfacción y/o operacionales.

Actualmente existe un proceso de planificación anual de los proyectos a ejecutar, estos se justifican argumentando mejoras en resultados de operación o de satisfacción de clientes principalmente. Los últimos años el plan definido no es ejecutado de la forma planificada, ya sea por cambios en las prioridades durante el año, porque se descubre en el levantamiento inicial no estaría apalancando las mejoras que se creían, porque las condiciones competitivas han cambiado, porque se priorizan proyectos de orden regulatorio, entre otros.

El proceso de planificación se inicia a mediados de año con el análisis y presentación de los antecedentes generales. Esto consta de revisar las tendencias de la industria, las mejores prácticas, el perfil de consumidores en Chile, comportamiento de clientes al utilizar los servicios y los canales de atención. Luego de ello, se define la Estrategia y Sizing de los Mercados de Móvil y Hogar. Esta estrategia se baja a las áreas de Servicio al cliente, Canales de atención (Call Center Inbound y Outbound, Autoatenciones “IVR”, Tiendas, Dealer, Terreno y Online), Terminales y Marketing, que deben definir, a su vez, qué deben realizar para contribuir a los Mercados y la Multicanalidad. Posterior a ello, las áreas antes mencionadas definen cómo van a contribuir a la Estrategia de los Mercados, proponiendo una serie de iniciativas estratégicas y tácticas para alcanzar los objetivos, además de lo necesario para la continuidad operacional o el quehacer natural de ellas.

Las iniciativas que se presentan pueden ser inversión o gasto, las inversiones que se presentan deben ejecutarse, idealmente, dentro del año, pero puede alcanzar mayor tiempo, dada su naturaleza. Cuando el proyecto es de mayor envergadura se opta por crear fases de manera de ejecutarlo para ajustar el presupuesto del año. Para el tema de gastos, las iniciativas son dentro del año y su ejecución presupuestaria también, pudiéndose extender provisiones para el año siguientes en casos justificados.

En la siguiente ilustración, se menciona el proceso general de planificación de la compañía y gerencia clientes que comienza con los antecedentes generales para los mercados y canales, trabajados principalmente por la Gerencia de Planificación y control de gestión de la Vicepresidencia Personas (VP Personas) y los gerentes y áreas involucradas. De estos surge la estrategia de los Mercados y Canales, que permite a la

Gerencia Clientes y al área de Planificación y Control de Gestión liderar el proceso de definición del Plan estratégico teniendo los siguientes resultados: Proyectos Estratégicos, Plan de Gastos, Plan de Inversiones, Plan de Dotación y Plan MBO (Management by objectives) para los líderes, definiendo así los focos de cada Gerente, Subgerente y Jefe de área.

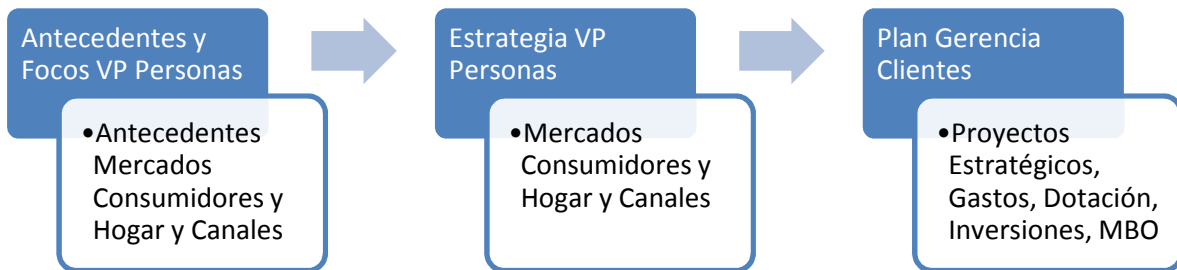


Ilustración 1. Proceso de Planificación

Fuente. Elaboración propia

Las iniciativas que se presentan son evaluadas por los líderes, basándose por una parte, en la experticia de ellos y en lo que las áreas presentan como atributos, beneficios, impactos y costos. Por lo tanto las decisiones se toman en función de ello y no mediante la evaluación objetiva y comparativa de las iniciativas, a través de una herramienta que permita determinar los impactos, costos, beneficios, de manera de decidir y priorizar correctamente.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En el punto 1.1 de antecedentes generales se describe el proceso de planificación que se realiza anualmente, sin embargo históricamente, los planes de Gastos e Inversiones se deben presentar antes que los proyectos estratégicos propuestos sean definidos en su totalidad. Esto provoca que exista una alta probabilidad de ajustes a ambos planes dada la inexistencia de variables de decisión para determinar focos que realmente impactan en la gestión de clientes y por ende adelantar la definición de manera coherente con la planificación financiera de la compañía.

Lo anterior explicaría que la ejecución presupuestaria de gastos está por debajo de lo planificado en los últimos años. Esto ocurre por la cancelación de proyectos o ajustes de ellos, principalmente porque pierden fuerza y prioridad al no estar necesariamente alineados con los focos compañía o con lo que la compañía está dispuesta de gastar/invertir en ellas.

La ejecución presupuestaria de Inversiones el año 2013 fue de un 54% respecto de plan y un 85% respecto del total de inversiones abiertas dentro y fuera de plan. Existe una alta tasa de proyectos planificados que no son realizados. El año 2013 el 32% de los proyectos planificados no se ejecutó representando el 29% del monto a invertir. Esto se explica principalmente por la dilatación de proyectos y por la cancelación o postergación de proyectos que han sido propuestos en base a criterios de necesidad inminente desde el punto de vista sistémico, pero al profundizar se ha detectado que no es necesariamente de esa forma, por lo tanto han sido cuestionadas.

Actualmente, la gestión de calidad se basa principalmente en la medición de satisfacción de la Encuesta Post Atención (EPA). Respecto a calidad, se realiza medición de manera mensual, donde se levantan las problemáticas y contingencias que pudieron afectar los resultados. Las dimensiones que se miden son: Tiempo medio de atención (TMO), Calidad de la Solución, Accesibilidad y Actitud de Servicio. Las dimensiones que se han mantenido por debajo de los estándares deseados son TMO y Calidad de la solución, por lo que pueden existir nuevas oportunidades en el análisis de ellas dado el peso ponderado importante que éstas tienen en el EPA Global de cada canal. Estas variables se han definido como de alta relevancia en la diferenciación del servicio a clientes de la compañía, por lo que deben ser mejoradas de forma permanente en los distintos procesos de mejora continua y proyectos nuevos.

A continuación el modelo de gestión de calidad para cada mercado:



Ilustración 2. Modelo Gestión de Calidad
Fuente. Área calidad SAC

Sin embargo, actualmente el EPA no mide a aquellos clientes que abandonan los canales antes de ser atendidos, que es otro factor no gestionado a cabalidad dado que no existe información al respecto, por lo que no se ha podido gestionar. Dado lo

anterior, es foco de la compañía hacer gestión sobre estos clientes, por lo que proyectos asociados a ello, que agregan valor, podrían tener prioridad.

El EPA general canales presenta una tendencia al alza, siendo los canales que apalancan las mejoras en servicio al cliente Call center e IVR con un 12% y 1% de aumento respectivamente desde enero a abril de 2014, luego de ello se observado unas leves caídas en junio y julio que son superadas hacia el segundo semestre tras gestiones de mejroa continua y proyectos de optimización de atenciones. En diciembre de 2014 se presentan ciadas en los sistemas que generan contingencias, afectando la satifacción.

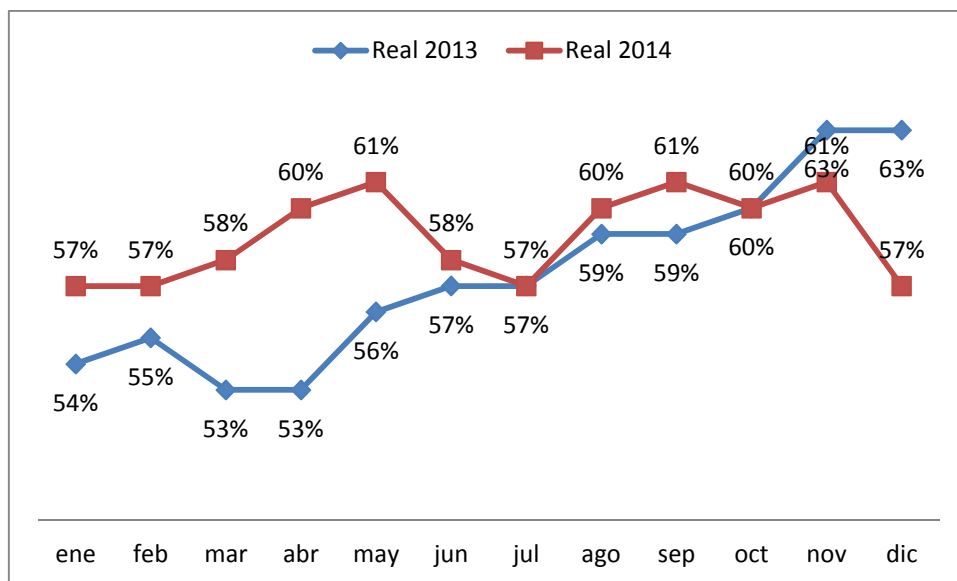


Gráfico 1. Evolutivo EPA general canales
Fuente. Elaboración propia

La satisfacción Adimark en servicio al cliente no se comporta como el EPA. En clientes suscripción desde sept-14 a dic.14, las evaluaciones han sido más bajas que el mismo periodo 2013 y en clientes prepago se ha mantenido. La hipótesis es que para la evaluación Adimark se evalúa percepción del cliente y si bien es cierto que se consulta al cliente si fue atendido en los últimos tres meses, no siempre se responde correctamente ni evalúa por atenciones de estos meses, sino que el cliente puede estar evaluando un periodo anterior, más aún si esta atención fue mala, o fue derivado o no fue atendido. Esto sumado a la nueva oferta comercial (cambio tarifario) y las expectativas respecto a IM (internet móvil) podrían explicar la baja, dado el crecimiento de la base de clientes con IM.

Por otra parte, los clientes prepago presentan una mayor evaluación neta que los clientes suscripción, esto es coherente, dado que por una parte las expectativas de estos clientes son menores que los suscriptores y por otra parte la compañía no posee un modelo de gestión de clientes alto valor, lo que impide diferenciar las atenciones.

A continuación más detalle del evolutivo Adimark clientes suscripción y prepago:

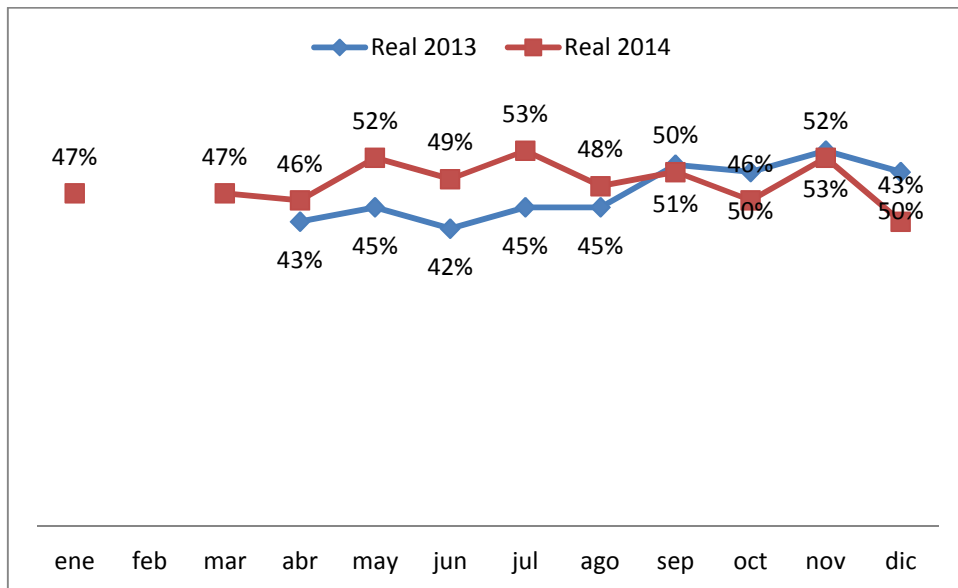


Gráfico 2. Adimark Satisfacción SAC Clientes Suscripción
Fuente. Elaboración propia

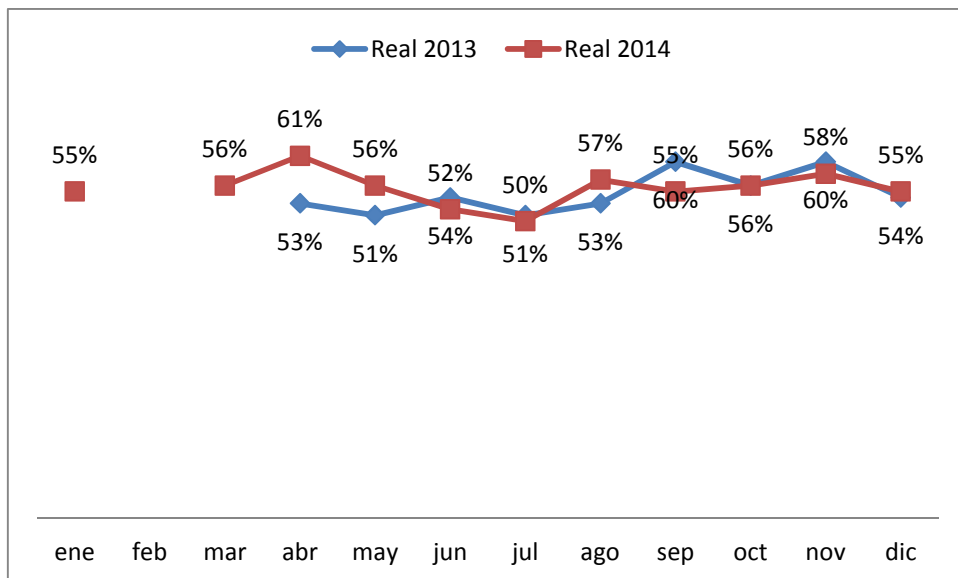


Gráfico 3. Adimark Satisfacción SAC Clientes Prepago
Fuente. Elaboración propia

Existe riesgo de disminución del GAP Adimark (diferencia con el competidor más cercano) con la competencia. El segmento de suscripción ha bajado en un 43% y un 20% en prepago comparando enero 2014 con el mismo mes del año anterior. Ambos valores están por debajo de la meta del mercado global que es de 32.

Existe la necesidad de mantener el Market Share de la industria de un 36,5%, para ello se hace muy relevante la capacidad de fidelizar a los clientes, ya que los nuevos operadores han aumentado el tamaño del mercado (Virgin Mobile, Falabella, Nextel y Vtr) y además existe madurez en la Industria de Telefonía Móvil con una penetración de 132% a fines del 2013.

El Resultado Operacional (EBITDA) tiene una tendencia decreciente en los últimos dos años estando en torno al 32% en el Mercado Móvil y con pérdidas en el Mercado Hogar, existe oportunidad de mejora con la eficiencia en gastos.

No existe una relación identificada y validada entre los KPI's operacionales y los KPI's de negociación, por lo tanto cuando las iniciativas apalancan KPI's operacionales no sabemos exactamente el impacto en mejoras de negocio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de priorización y control de proyectos de la Gerencia Clientes en una empresa de Telecomunicaciones, dado el bajo cumplimiento de la planificación realizada en inversiones y gastos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar las tendencias del mercado, los procesos de gestión de clientes y de definición y ejecución actual de gastos e inversiones.
- Determinar los factores claves a abordar en el análisis, considerando las tendencias del mercado, los focos y la madurez de la gestión de la compañía, para obtener un input alineado a las necesidades futuras de la compañía
- Determinar las variables estratégicas, económicas y criterios de valorización de la gestión de la gerencia que serán la base para la priorización de los recursos a asignar a los proyectos.
- Definir los criterios de valorización que permitan tomar decisiones sobre los proyectos que cumplan con los factores que para la compañía son importantes dado su impacto y beneficios.
- Definir un sistema de priorización que brinde las herramientas para determinar el gasto y las inversiones de la gerencia en proyectos que signifiquen un aporte real al crecimiento de la compañía.
- Definir un proceso de control de gestión que permita dar visibilidad a la cartera de proyectos y sustentabilidad al proceso.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL

Se realizará el levantamiento y análisis de la situación actual de la Gerencia Clientes y la Vicepresidencia Personas. Para ello se revisarán los KPI's gestionados actualmente a nivel de gerencia, con el fin de identificar las variables relevantes del análisis. Además, se detallarán los procesos actuales y actores involucrados.

1.4.2. MARCO TEÓRICO Y TENDENCIAS

Se hará una revisión de la teoría que puede fundamentar y complementar el sistema a proponer y se revisarán las buenas prácticas que los expertos proponen a las empresas modernas. Además, se compararán las realidades o estados de madurez en cada caso e incorporarán las variables aplicables en este contexto, considerando las nuevas tendencias en esta materia.

1.4.3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES DE DECISIÓN

Como resultado del levantamiento de la situación actual, se definirán las variables y alcances a desarrollar, se procederá a identificar las variables que significan costos o beneficios para el ámbito de gestión de la Gerencia Clientes y que impacten en la definición de los gastos e inversiones, luego se debe obtener las mediciones de ellos y por último se deberá valorizar estas variables bajo criterios a definir.

De las variables descritas previamente, se realizará un análisis que permita identificar la relación de ellas con objetivos de negocios, satisfacción, operacionales, etc., para seleccionar las variables claves a incorporar en el nuevo sistema.

1.4.4. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La definición se basará en los procesos y KPI definidos para incorporar en este sistema. Se elaborará una metodología de evaluación de estos proyectos con el fin de gastar y/o invertir en los temas que realmente debe hacerse, convirtiéndose en una forma confiable de determinar los proyectos que se deben implementar y facilitando las decisiones a todos nivel.

1.4.5. DEFINICIÓN DE UN PROCESO CONTROL DE GESTIÓN

Se definirá un proceso de control de gestión que permita dar seguimiento y definir responsables para las iniciativas que surjan bajo el modelo y los KPI a seguir para validar los resultados.

CAPÍTULO 2. LEVANTAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

La Compañía es un proveedor integrado de telecomunicaciones y servicios TI para los mercados Personas, Empresas y Corporaciones. Adicionalmente, provee servicios de arriendo de redes a Mayoristas. Opera en Chile, con una posición líder en la industria, y en Perú, país en el cual participa a través de sus filiales Americatel Perú y Servicios de Call Center del Perú. En ambos países la Compañía ofrece servicios de call center, contacto remoto y mesas técnicas de ayuda.

Para alcanzar su visión de ser una empresa de servicio de clase mundial, La Compañía gestiona sistemática y permanentemente la experiencia de sus clientes en tres instancias principales: en su relación con la marca, en el uso de los productos y en su interacción directa con la Compañía a través de los diferentes canales de atención: telefónico (contact center e IVR), tiendas propias, express, Internet, grandes tiendas, agentes, ejecutivos de cuenta, gerentes de proyecto, directores de servicio, entre otros.

Para lograr alta calidad de servicio, La Compañía invierte constantemente en redes y tecnología, claves en la experiencia de conectividad, y tecnologías de la información, y aplica las mejores prácticas en la relación directa con sus clientes, tanto en la gestión de proyectos como en procesos de venta y postventa, entre otros. En este ámbito, una herramienta importante es el permanente benchmarking a nivel internacional, que La Compañía realiza principalmente con su aliado estratégico Vodafone, líder mundial en comunicaciones móviles.

La Compañía fue distinguida, por décimo año consecutivo, con el primer lugar en el Índice Nacional de Satisfacción de Clientes en la categoría Telefonía Móvil. Este ranking, elaborado por ProCalidad en conjunto con Revista Capital, es un estudio cuantitativo que abarca una muestra de 30 mil encuestas anuales y que mide 24 sectores. Dado que las empresas no eligen su participación, este Índice es un indicador independiente y representa la genuina opinión de los clientes chilenos.

2.2. ENTORNO MACROECONÓMICO

La economía global presenta señales de recuperación, sin embargo los pronósticos son más pesimistas que el año pasado. La actividad global se fortaleció y se espera que siga así durante el 2014 y 2017

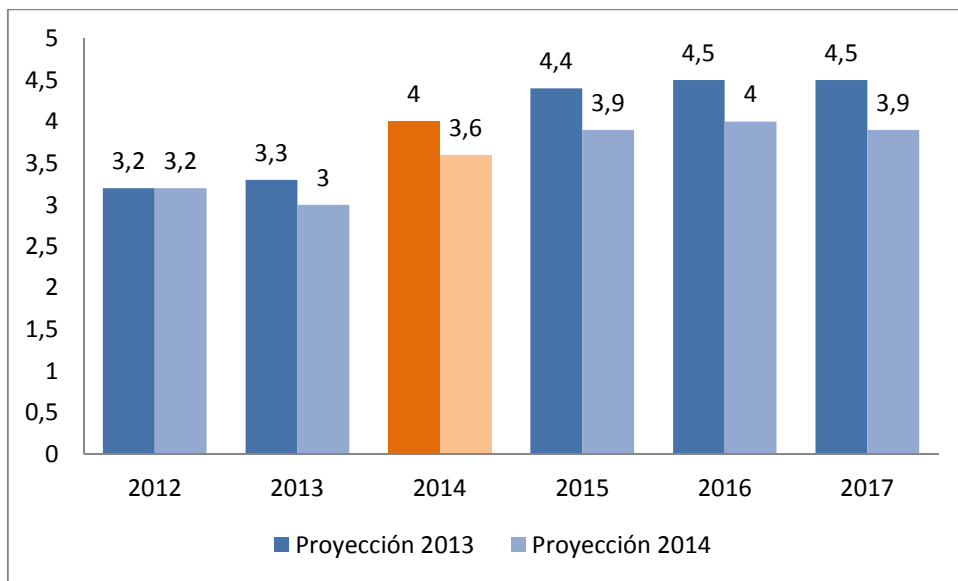


Gráfico 4. Comparación Crecimiento Estimado Mundial 2013-2014
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

El menor crecimiento económico es explicado por una baja en las proyecciones de crecimiento de las economías emergentes, dado que estas economías aportan 2/3 del crecimiento mundial.

En Chile el crecimiento del PIB ha caído en los últimos trimestres, expandiéndose sólo en torno al 2%. Por otra parte la demanda chilena muestra un debilitamiento del consumo privado y estabilización de la inversión.

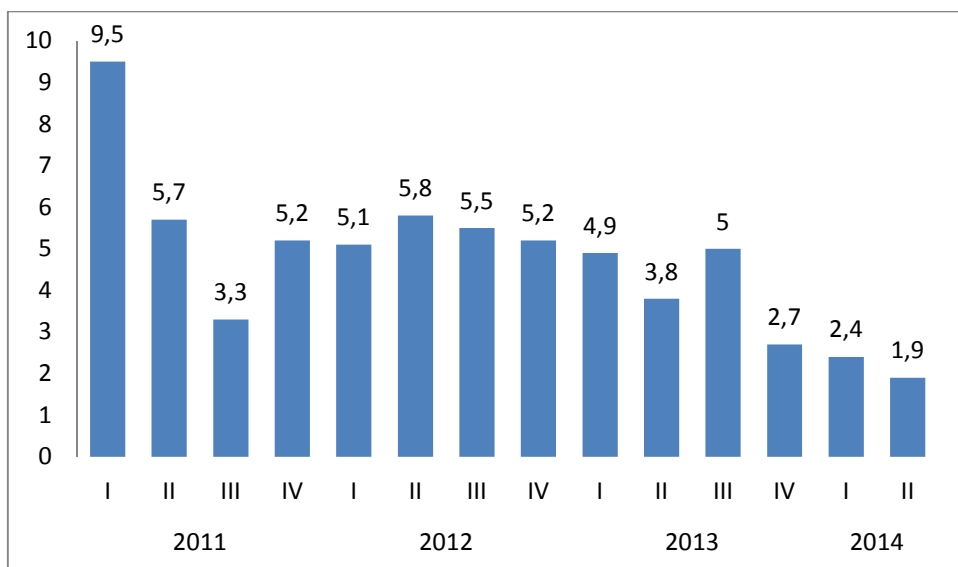


Gráfico 5. Crecimiento PIB total (%)
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones; Banco Central

En cuanto a la industria Telco, el PIB de telecomunicaciones es más alto que el PIB total, apalancando principalmente por la telefonía móvil

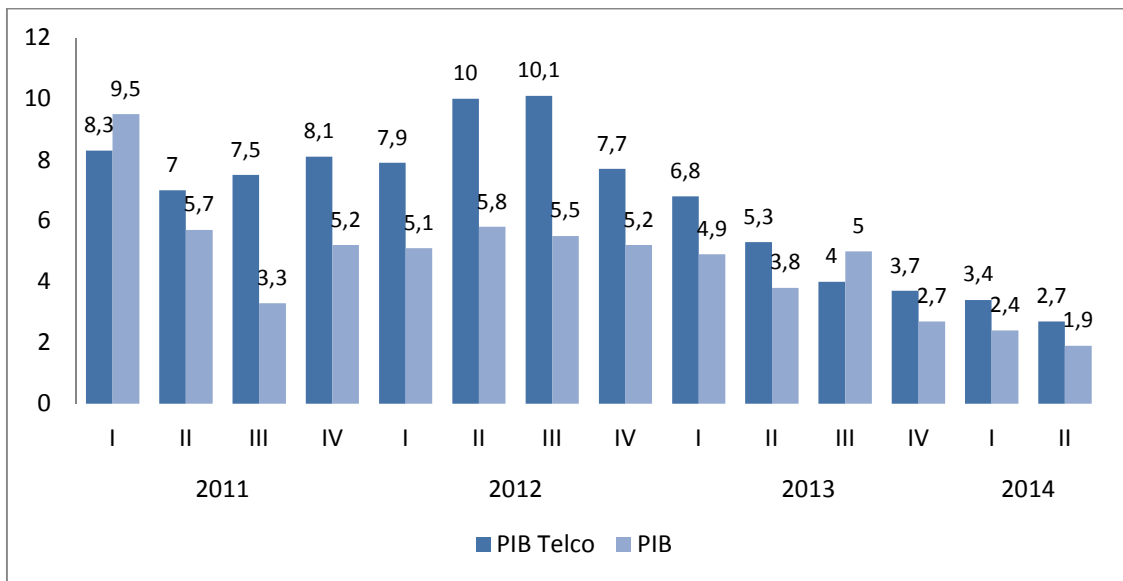


Gráfico 6. Crecimiento PIB total vs PIB Telecomunicaciones
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones; Banco Central

En términos de líneas, Chile se comporta de manera similar al resto del mundo. Datos móviles lidera el crecimiento del sector, acompañado por Banda Ancha Fija y TV, por otra parte la Telefonía Móvil continúa creciendo pero a menores tasas.

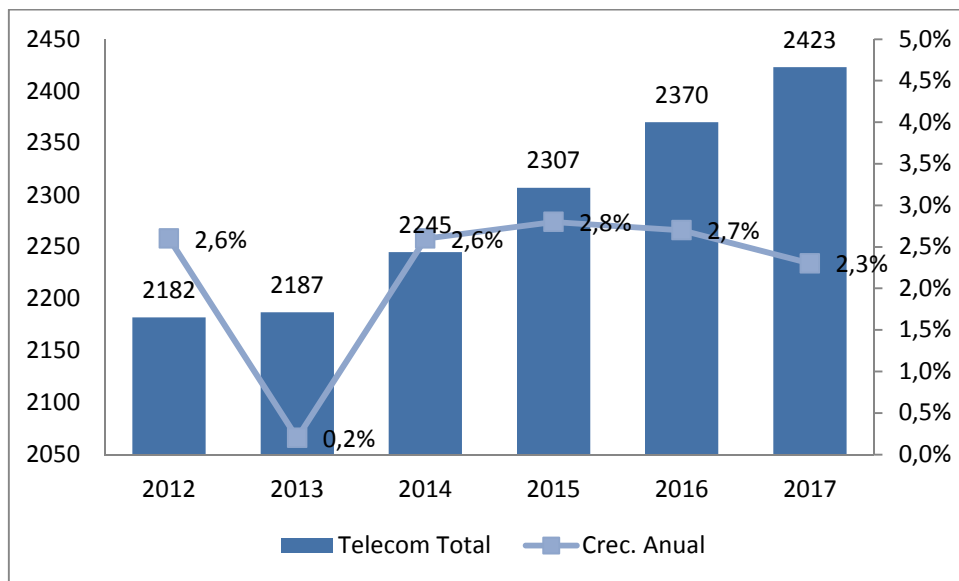


Gráfico 7. Evolución mundial Ingresos Telco
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

El segmento Personas tiene mayor participación de los ingresos en el mundo, llevándose en total un 70% de los ingresos de servicios Telco al 2017. Esto reafirma la importancia de la gestión del mercado personas, brindando servicios de valor agregado y perfilados.

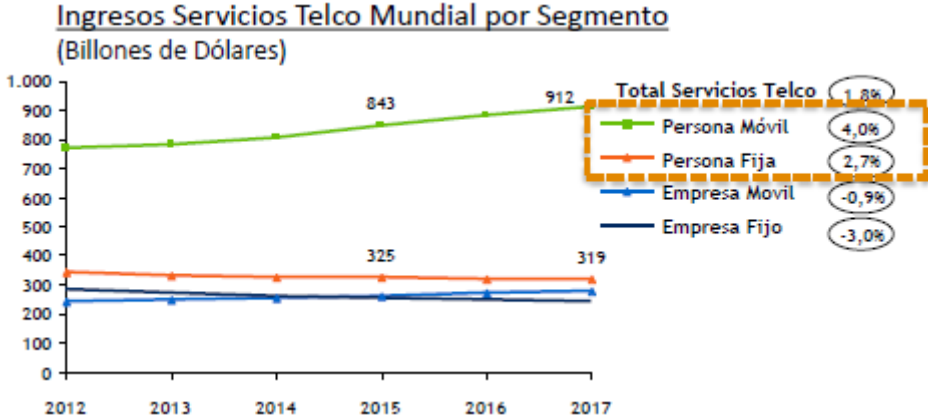


Gráfico 8. Ingresos Servicio Telco Mundial (Billones de dólares)
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

Por otra parte, existe un decrecimiento importante en Europa en Ingresos por Servicio Telco, sin embargo los márgenes EBITDA no han disminuido, lo que podría significar esfuerzos importantes en eficiencia para mitigar la disminución de ingresos. La Compañía presenta mejor comportamiento, aumentando sus ingresos y manteniéndose por sobre los mercados emergentes.

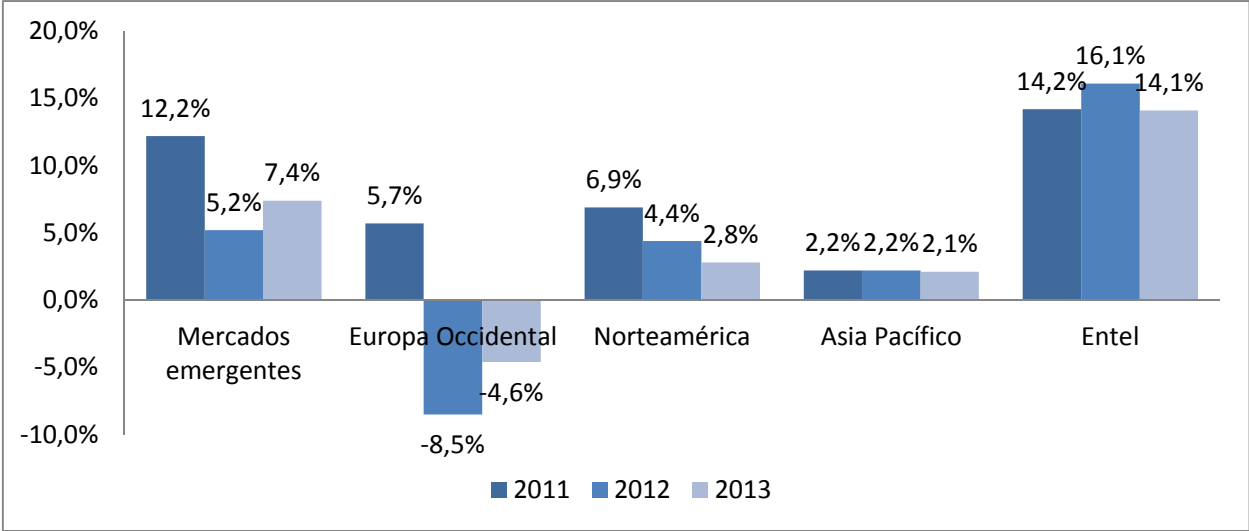


Gráfico 9. Crecimiento industria Telco por Región
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

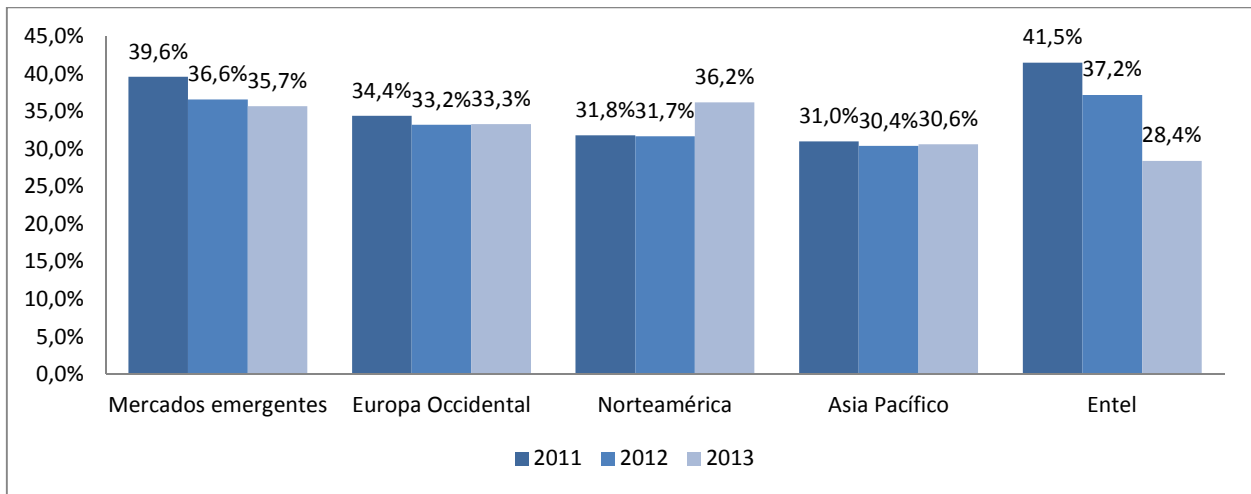


Gráfico 10. EBITDA industrial Telco por Región
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

2.3. MERCADO TELCO EN CHILE

Durante el 2013 en Chile, la Industria creció un 7,8% impulsado por los datos Móviles, pero la penetración móvil es de un 151%, lo que indica un menor potencial de crecimiento de ingresos. Para contrarrestar este fenómeno, los operadores chilenos deberán seguir aumentando su % de servicios de datos, dado que se ubica por debajo del nivel mundial por este concepto. Algunas acciones implementadas en el mundo para ello son: impulso de smartphones, promociones de datos, paquetización de aplicaciones con bolsas de datos, uso de VAS para atraer el cliente (video y música).

Por otra parte, se debe considerar que se estima que el tráfico de datos crecerá un 20% promedio anual durante el 2015-2017, eso potenciado por la proliferación de dispositivos, la importancia de las aplicaciones y el crecimiento y evolución de las redes. Actualmente los smartphones, tablets y laptops presentan el mayor crecimiento del tráfico de datos y se estima que estos dispositivos generarán un 95% del tráfico móvil al 2017. Respecto a las aplicaciones, el video móvil son los que se llevan mayor parte del tráfico. En cuanto a las redes, LTE representará cerca del 50% del tráfico móvil, con menos de un 15% de las conexiones.

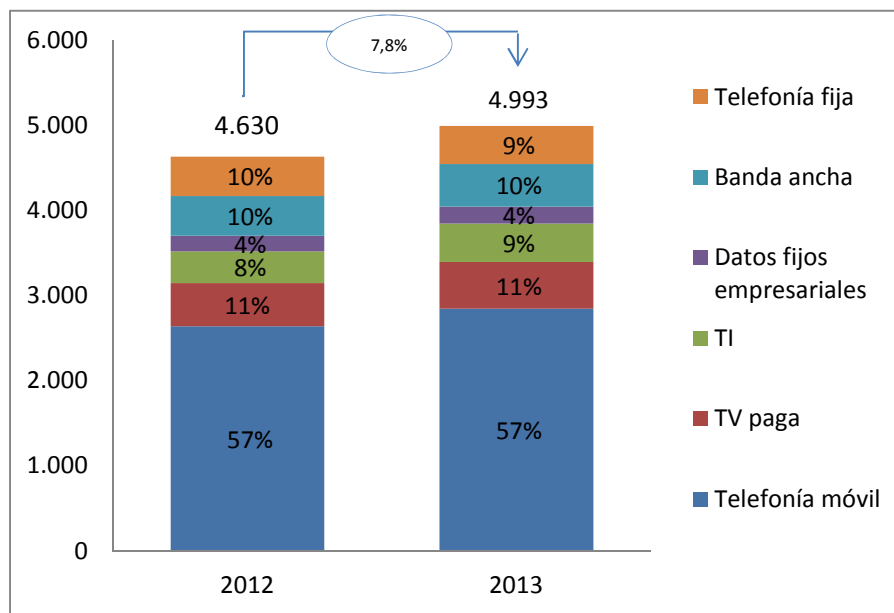


Gráfico 11. Ingresos por Servicio Chile (miles de millones de \$)
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

Destaca el crecimiento de los servicios móviles, TI y TV paga, en los últimos años, pero se proyecta un crecimiento menor en los próximos 2 años, como se muestra en la siguiente tabla:

	Crecimiento 2013-2013	Proyección 2015-2017
Telefonía móvil	8,0%	5,0%
TV paga	9,1%	2,4%
TI	19,4%	17,2%
Datos fijos empresariales	4,1%	1,2%
Banda ancha	6,6%	2,0%
Telefonía fija	-2,6%	-3,7%
Total	7,8%	5,0%

Tabla 1. Evolución Industria TIC en Chile por Servicio (miles de millones \$; %)
Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

Por otra parte, La Compañía sigue aumentando su Share de Ingresos y su principal competidor disminuye.

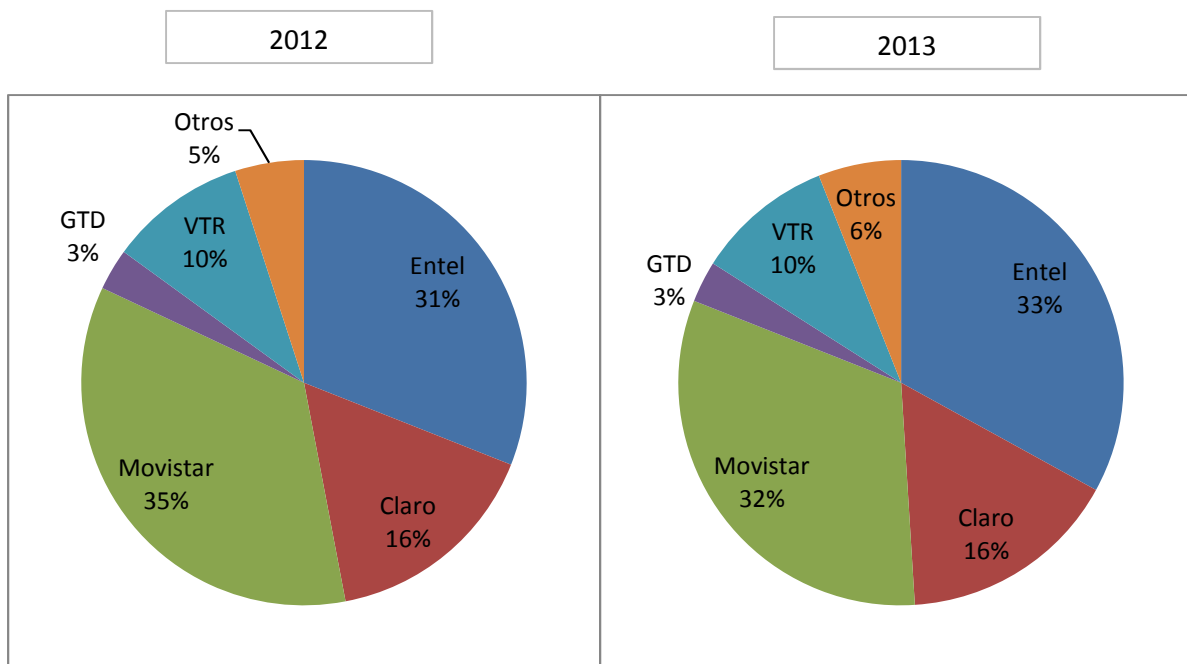


Gráfico 12. Participación en Ingresos por operador 2012-2013

Fuente. Estudios Empresa de Telecomunicaciones

2.3.1. ENTORNO REGULATORIO

Se han implementado una serie de ajustes administrativos, reglamentarios y legales que rigen el mercado. Principalmente los ajustes se deben a temas de cargos de acceso, TV digital, Tarifas NET (tarifas sin distinción de destinos), Espectro (Licitación Banda 700 MHz), Libre elección de servicio de Telecomunicaciones (busca evitar exclusividad de servicios en edificios y condominios), Portabilidad numérica, reglamentos y leyes.

Respecto de los reglamentos de servicios de telecomunicaciones, este se enfoca en regular el Internet y TV paga, que no estaban incluidos, simplifica el mecanismo de contratación a distancia (garantizando identidad y aceptación) y homologa el régimen para telefonía local y móvil eliminado la Larga distancia nacional, entre otros

En cuanto a los nuevos proyectos de ley tenemos la Creación de la Superintendencia de telecomunicaciones, Protección de la libre elección de servicios de internet, cable y telefonía, Soterramiento de cables de servicio de TV, Internet y Electricidad; Obligación de una velocidad mínima garantizada de acceso a internet.

2.3.2. ENTORNO TECNOLÓGICO

La evolución de la tecnología es tan rápida, que existe flexibilidad y adaptabilidad oportuna, de lo contrario se corre riesgo de perder participación de mercado.

Actualmente existen cada vez más dispositivos conectados a internet y cada vez existen más cosas que hacer con éstos, en Latinoamérica se espera que al 2019 el tráfico de datos crezca 11 veces más que el tráfico del 2013. El consumidor de hoy dedica 2,7 hrs al día. En su Smartphone, de las cuales 2,3 corresponde a datos, esto es 28 min. más que hace una año.

Las principales preocupaciones de la industria en el mercado personas respecto a este ámbito son el desempeño de la red/espectro, flexibilidad y dinamismo, los terminales (equipos telefónicos) dado los costos de subsidio que implican y la obsolescencia rápida que presentan

2.4. ANÁLISIS COMPETITIVO

Amenaza de nuevos participantes

Mercado Móvil: Actualmente existe una baja probabilidad de ingreso de nuevos actores al mercado de las telecomunicaciones móviles y hogar. Existen 3 grandes compañías que poseen gran parte del mercado, aun cuando el año 2013 ingresaron nuevos operadores al mercado móvil, que no han tenido los resultados, Virgin Mobile, Nextel, VTR. Si bien es cierto, la normativa ha evolucionado en pos de la libre competencia y el espacio al ingreso de nuevos actores, el mercado móvil ha alcanzado un estado de madurez, cuyo escenario genera una barrera importante al ingreso de nuevos competidores.

Mercado Hogar: la probabilidad de ingreso de nuevos operadores es baja, dada la alta inversión que implica este mercado en términos de redes y equipos.

Rivalidad entre empresas existente

Mercado Móvil: Los principales actores del mercado móvil son Movistar y Claro, por lo que se observa el comportamiento de ellas y se trabaja por mantener y aumentar las brechas para mantenerse superiores. Dado que son pocos los competidores se tiende a reaccionar sobre algunas acciones estratégicas de los competidores, con el fin de disminuir la portabilidad hacia ellos o las ventas netas. La industria móvil se encuentra en un estado de maduración y penetración de 132% el 2013, lo que complica el

escenario, haciéndolo cada vez más exigente respecto a las propuestas de servicios que pueda realizar a sus clientes.

Mercado Hogar: los principales operadores en este mercado son Movistar, VTR, Claro, DirecTV y Gtd, pero son algunos de estos operadores los que ofrecen los 3 productos para este mercado (Internet, TV y Telefonía). El líder del mercado es Movistar con un 37% del mercado.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el mercado móvil, podríamos considerar a los dos competidores como oferentes de servicios sustitutos, dada la nueva normativa de portabilidad, el cambio de una compañía a otra no tiene costo, por lo que si no se cumple las expectativas de los clientes, fácilmente ellos podrían buscar una alternativa que si lo haga, siendo favorable o desfavorable para la compañía

Mercado hogar: dado lo incipiente de este mercado para la compañía, los servicios ofrecidos son sustitutos de la competencia aún, esto dado a que no se ofrece internet fijo, sino que banda ancha móvil, que no posee las mismas características. Existen operadores virtuales que ofrecen tv pagada, impactando al producto de TV que los operadores tradicionales, pero aumentando los clientes de internet, por lo que el impacto en base de clientes no es significativo.

Poder de negociación de los compradores

Mercado móvil: El poder de los compradores o clientes en este caso es casi nulo, dada la amplia base de clientes, uno sólo no haría la diferencia y generaría un poder negociador que permita cambiar las estructuras tarifarias vigentes. Existen medidas de retención reactiva, que permiten mantener a los clientes que manifiestan su intención de renuncia.

Mercado hogar: el poder de los clientes de este mercado es bajo desde el punto de vista de los pocos operadores que prestan servicios iguales o mejor.

Poder de negociación de los proveedores

Mercado móvil: existe un poder de negociación, dado que La Compañía no puede gestionar economías de escala por volumen como Movistar o Claro, convirtiéndolo en un cliente “poco importante” para estas marcas por su volumen de compra. Además que

los proveedores para equipos móviles posicionados son principalmente cuatro grandes marcas (Apple, LG, Samsung y Sony Ericson), por lo que los clientes los demandan, sin muchas posibilidades de proveedores marcas alternativas que abaraten los costos de estos terminales.

Mercado hogar: al igual que el mercado móvil, hogar presentan bajo poder de negociación en términos regionales y, por otra parte, dado el bajo porcentaje de mercado, el poder de los proveedores de productos y servicios para el mercado el bastante alto.

Poder relativo de otros grupos de interés

El gobierno y las leyes y políticas regulatorias que definen el poder ejecutivo en conjunto al legislativo, juega un rol relevante, dado que determina las condiciones de desarrollo del mercado, los estándares a cumplir, procesos a mejorar, etc. Lo que implica muchas veces el ajuste de prioridades en el curso de cada año y plan estratégico

En resumen, podemos concluir del análisis que existen pocas probabilidades de ingresos de nuevos actores al negocio, por lo que los actores actuales serán la competencia a superar. Dadas las condiciones de portabilidad que permiten a los clientes cambiar de compañía según estos deseen, el foco debe estar en la fidelización del cliente, entregando una experiencia diferenciadora, con altos estándares de servicio, para ello no sólo se requiere actualización tecnológica permanente y alta competitividad en tarifas sobre todo para clientes portados.

2.4.1. ANÁLISIS INTERNO

2.4.1.1. MISIÓN Y VISIÓN

Visión: Aspiramos a ser una empresa de servicio de clase mundial que entrega una experiencia distintiva a sus clientes. Un lugar donde su gente se realiza. Una empresa que se reinventa permanentemente para profundizar su rol de liderazgo.

Misión: hacer que todos vivamos mejor conectados contribuyendo responsablemente a transformar nuestra sociedad

2.4.1.2. FODA

Se realizará un análisis FODA de la VP Personas (Mercado móvil y hogar), para focalizar en la problemática del análisis de este trabajo

Factores	Descripción	Oportunidades generales
Fortalezas	Destacada posición competitiva	Utilizar el posicionamiento de marca
	Amplia cobertura de la red	Potenciar la ventaja competitiva
	La marca mantiene imagen de cercanía, solvencia y experticia que sustenta su posición de liderazgo	Utilizar los atributos bien valorados y percibidos
	Alta experticia	Visibilizar de manera sencilla a los clientes
	Mayor participación de mercado en negocio móvil	Mostrar y promocionar los resultados
	Sólida posición financiera	Relucir los sólidos resultados

Factores	Descripción	Oportunidades generales
Oportunidades	Potenciar Portabilidad para aumentar participación (fijo – móvil)	Genera una oferta competitiva
	Cautivar a los clientes insatisfechos de la competencia	Incentivar la portabilidad potenciando beneficios
	Potenciar oferta 4G LTE y Hogar	Potenciar nueva oferta multimedia y hogar con mayor fuerza de venta y mejor servicio postventa
	Potenciar las auto atenciones de los clientes	Detectar las oportunidades de mejora y eficiencia
	Incorporar la retención proactiva	Generar la estructura y procesos necesarios

Factores	Descripción	Oportunidades generales
Debilidades	Aumento gastos, costo estructural en aumento	Analizar las oportunidades de eficiencia y agudizar los procesos de control
	Oferta comercial desalineada con incentivos del Personal en contacto (PEC)	Revisión de los incentivos de PEC
	Bajas herramientas de retención para los clientes	Generación de oferta adecuada
	Baja oferta perfilada y diferenciación para los clientes	Generación de oferta adecuada y atenciones diferenciadas
	Medición Encuesta Post Atención no relacionada a Adimark	Mejorar instrumento de medición interna

Factores	Descripción	Oportunidades generales
Amenazas	Disminución de Brecha de satisfacción con competidores	Diferenciación y calidad destacada
	Marco regulatorio	Generar procesos y sistemas flexibles y adaptables
	Aumento en número de operadores (móvil virtual)	Generar oferta atractiva para clientes y no clientes
	Reloj tecnológico alto (3G, 4G, etc.)	Análisis permanentes de tendencias

Tabla 2. FODA de la VP Personas

Fuente. Elaboración propia

Este análisis es de gran relevancia a hora de definir el camino a seguir, pues da cuenta de las oportunidades y amenazas que entrega el mercado y la regulación, y las fortalezas y debilidades que posee la compañía. Respecto al análisis interno, podemos ver una alta experticia en la industria y capacidades como líder del mercado para capturar nuevos clientes, pero a su vez se presenta una baja diferenciación de atención de clientes por valor y baja oferta adecuada a las necesidades de cada cliente. Por otro lado se presenta como oportunidad la automatización de atenciones, tema que permitiría evitar las llamadas a call center o las visitas en tienda, esto en busca de una mayor satisfacción de los clientes y eficiencia en los procesos.

2.5. GERENCIA CLIENTES Y GESTIÓN

El Mercado Móvil y Hogar son gestionados y apoyados, desde la perspectiva clientes, por esta gerencia que para ello posee la siguiente estructura:



Ilustración 3. Organigrama Gerencia Clientes

Fuente. Elaboración propia

Roles Gerencia Clientes:

- Operación clientes y procesos
 - Asegurar que lo requerido para la operación de los canales de la Vicepresidencia Personas esté disponible
 - Definir del modelo de atención en la implementación de Productos y servicios
 - Definición de los Procesos de la VP Personas
 - Implementación de los proyectos de canales
 - Formación y capacitación del personal en contacto con clientes (PEC)
 - Gestión de Brechas del personal en contacto (PEC)
 - Definiciones Funcionales de las plataformas de Atención y Ventas

- Customer Care
 - Gestionar la operación del canal call center e IVR
 - Optimizar las atenciones de canal remoto en busca de oportunidades de mejora
 - Planificar y controlar la ejecución presupuestaria de Outsourcing
 - Gestionar los reclamos y reducirlos en el origen.
 - Gestionar el canal de auto-atenciones (IVR).
 - Aumentar los ingresos del canal auto-asistido.

- Experiencia clientes y estrategia multicanal
 - Definir la estrategia multicanal
 - Gestionar el mix óptimo de distribución y servicio multicanal
 - Controlar el costo de los canales y las atenciones
 - Gestionar los estándares de calidad en los distintos canales
 - Mejorar la experiencia de los clientes.
 - Asegurar que los clientes nos perciban como una empresa que actúa con honestidad, transparencia y el más alto sentido ético, instalando estos atributos dentro de la marca La Compañía, posicionándonos como un referente en este ámbito.

- Área Planificación y Control de gestión
 - Liderar al interior de la gerencia de Servicio a Clientes, los diferentes procesos de planificación asegurando el cumplimiento de los alcances, SLA y calidad de cada una de las actividades definidas.
 - Controlar mensualmente cada uno de los planes confeccionados, levantar las alertas y trabajar en conjunto con las diferentes áreas para generar las acciones correctivas.
 - Liderar proyectos de gestión de la información y desarrollo del equipo al interior de la gerencia.

- Ventas Remotas
 - Gestionar la operación de Canal
 - Coordinar con CVM el plan de ventas perfiladas de la gerencia
 - Mejorar la eficiencia de la actividad neta
 - Optimizar el costo unitario de las ventas y el delivery.
 - Gestionar el proceso de instalaciones de las ventas realizadas por el canal para el mercado hogar

La Gerencia Clientes es la encargada de gestionar la estrategia canales desde el punto de vista de las atenciones de venta y post venta en los distintos canales de atención y de gestionar los procesos necesarios para asegurar una experiencia world class en los distintos canales. Esto significa trabajar activamente en experiencia de clientes, operación clientes (continuidad operacional, sistemas de soporte, implementación de productos y servicios, etc) y gestión de canales. Respecto a la gestión de canales, existe gestión directa sobre el canal call center, autoatenciones (IVR) y ventas remotas, ya que estos canales pertenecen a la gerencia. Sin embargo, existen otros canales como Tiendas, Dealer, Terreno, Grandes tiendas, Online, que son parte de otras

gerencias, pero que deben responder a la estrategia canales que la Gerencia clientes debe definir.

Como se menciona en los antecedentes generales, el proceso de planificación de gastos e inversiones se enmarca dentro de proceso que la compañía define y una vez definidos los focos de mercado Móvil y hogar, se determinan los focos y la estrategia canales. Luego de ello, se trabaja con las distintas áreas dentro de la Gerencia Clientes para definir y presentar un plan de gastos e inversiones. En ambos casos existe un proceso de revisión de las propuestas somera e iteración ya sea para profundizar más el análisis de la iniciativa o para revisar los montos.

2.5.1. PLAN DE GASTOS

Los últimos años, el proceso de gastos no ha sido fácil, dado que debía definirse sin que el proceso de estrategia de la compañía estuviese concluido, por lo que en el proceso de ejecución los proyectos podían ser cancelados o reemplazados. Esto ha ido mejorándose en el tiempo, haciendo calzar estos procesos para conseguir mayor alineamiento.

El Plan 2013 tuvo una ejecución del 84%, dado que hubo cancelación o retrasos en proyectos, cambio de prioridades, errores administrativos, entre otros. De los resultados 2013, se puede decir que no se implementaron los proyectos definidos en plan y que algunos fueron reemplazados (agregar tabla de proyectos).

Al año 2014, presenta una ejecución regular respecto a lo planificado, esto refleja que la planificación realizada para los flujos anuales no fue acertada, además existen proyectos cancelas y otros que han sido agregados, que cambian el comprometido anual.

Año	Plan	Real	Dif. Real vs Plan	% dif.
2012	1.901	2.501	600	32%
2013	2.753	2.316	-437	-16%
2014	2.919	2.263	-656	-22%
2015	3.605			

El 2014 el real es a septiembre.

Tabla 3. Comparativo Gastos 2012-2015

Fuente. Elaboración propia

2.5.2. PLAN DE INVERSIONES

Para el caso de inversiones, el plan posee dos grandes aristas, los proyectos pueden ser ejecutados por la misma gerencia o un área distinta, que generalmente es sistemas. En los proyectos ejecutados por la gerencia, se realiza la propuesta en funciones de los focos y continuidades del año anterior. Para los temas ejecutados por sistemas, tenemos un proceso en donde la propuesta es entregada y es el área ejecutora quien estima el monto según las especificaciones entregadas.

Además existen procesos distintos para inversiones menos a USD 50.000 y mayores. Para las inversiones del primer tramo, sólo deben completarse los formularios correspondientes para el área controller de la VP y gestionar la apertura del proyecto y la cuenta con el total de la inversión. Para proyectos del tramo siguiente el proceso consta de más etapas:

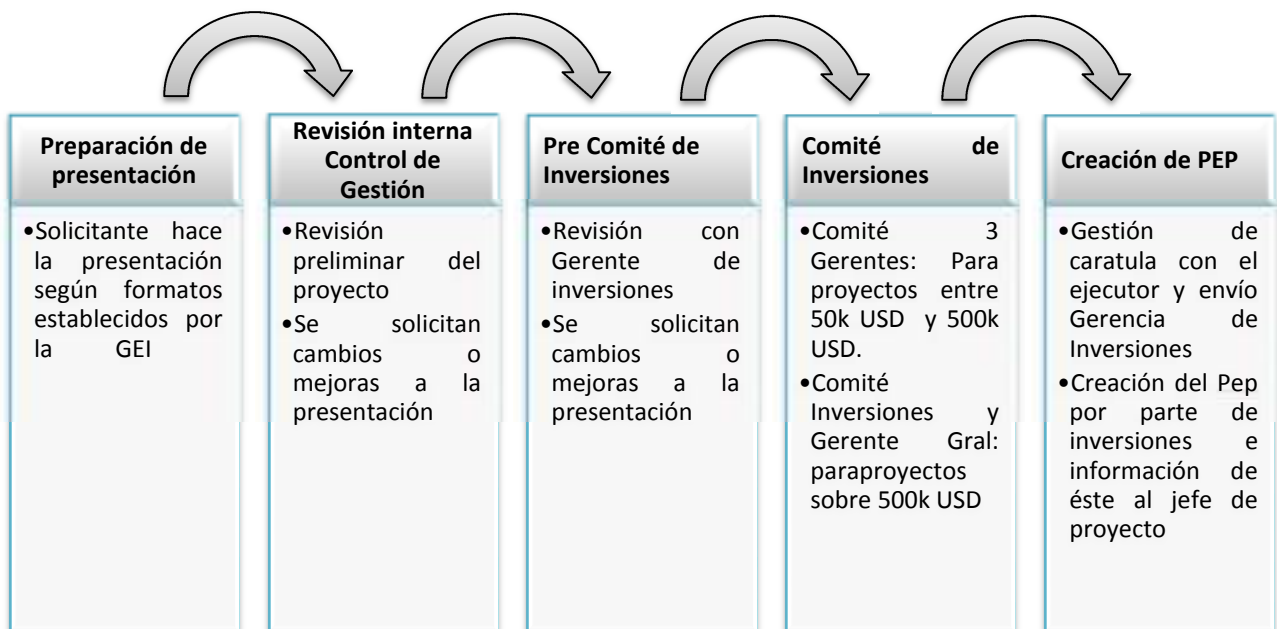


Ilustración 4. Proceso de inversiones

Fuente. Evaluación y gestión Empresa de Telecomunicaciones

El año 2014, la apertura de proyectos respecto al plan ha sido de un 56%, por otra parte de ejecución presupuestaria de ellos respecto al monto autorizado (caratula) es de un 23%. Esto indica que el proceso de inversiones actual no posee un modelo que focalice la inversión que realmente gestione los resultados esperados.

El plan de inversiones de la gerencia el año 2013 se cumplió en un 85%, esto se explica por la baja de prioridad de proyectos por prioridad o por errores de definición de las

áreas que deben liderar los procesos. Al parecer el año 2014 no se proyecta mejor, como se puede ver en la siguiente tabla:

Año	Plan	Carátula	Real	Dif. Real vs Plan	% cumplimiento	Dif. Real vs Carátula	% Cumplimiento
2013	2,925	1,882	1,593	- 1,332	54%	- 0,288	85%
2014	2,395	1,883	0,430	- 1,965	18%	- 1,453	23%
2015	1,368						

El 2014 el real es a noviembre.

Cifras en millones de USD

Tabla 4. Comparativo Inversiones 2013-2015

Fuente. Elaboración propia

Lo anterior demuestra que existen una serie de debilidades en el proceso de definición y priorización de las iniciativas asociadas a Gastos e Inversiones. El actual proceso no permite señalar a ciencia cierta que las iniciativas realmente están alineadas a los temas que realmente aportan valor a la Gerencia Clientes y al Mercado Personas, ya que las decisiones sobre las iniciativas presentadas de cada área en particular son evaluadas principalmente ante contingencias y no sobre una “agenda de valor” para la gerencia, siendo esta agenda la que represente la búsqueda de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar y que para todas las gerencias son intransables, dada su relevancia. Por ejemplo: muchas veces las iniciativas a concretar se defienden desde la perspectiva conveniente para la misma, pero no respecto la optimización de los recursos invertidos en función de los beneficios a obtener. Dado este modelo, no propicia el trabajo conjunto de la Gerencia Clientes, ya que desde el punto de vista cada una de las áreas todas sus iniciativas suelen ser de alta prioridad, de alto impacto y beneficios.

Actualmente no existe un modelo que permita definir el modo en que se gastan los recursos ni priorizar las iniciativas de la gerencia en función de costo/beneficio que ellas generan según los focos definidos. Carecemos de información concreta que permita definir cuáles son los temas a abordar que realmente podrían crear un valor significativo a Clientes y al Mercado Personas impacto.

2.5.3. GESTIÓN VARIABLES ESTRATÉGICAS

La Gerencia Clientes gestiona sus resultados basados en miradas estratégicas y operacionales. Desde el punto de vista estratégico, debe gestionar la experiencia clientes y calidad de servicio a través de la medición de Satisfacción Adimark, el GAP con los principales competidores y EPA (Encuesta post atención) de clientes, Actividad de distribución y servicio. Desde el punto de vista operacional se gestiona en los

canales: niveles de servicio, niveles de atención, Tiempo total de atención (TMO), rotación de los centros, proyección de demanda, cumplimiento del requerido en los centros. Por el ámbito del soporte se gestiona: SLA's implementación de productos y servicios, procesos de negocios, formación de PEC (personal en contacto), comunicación al PEC, viajes de clientes, monitoreos, etc.

Esta medición de satisfacción realizada por Adimark mide la percepción de los clientes que declaran haber interactuado con la compañía en los últimos tres meses. Esta herramienta permite determinar el GAP con la competencia respecto a satisfacción y las otras dimensiones como servicio, marca y el general. Como se observa en el gráfico, la medición general compañía y Servicio al clientes ha bajado el último mes, siendo el GAP servicio a clientes de los clientes suscripción el que se ha visto mayormente afectado

Satisfacción General Compañía

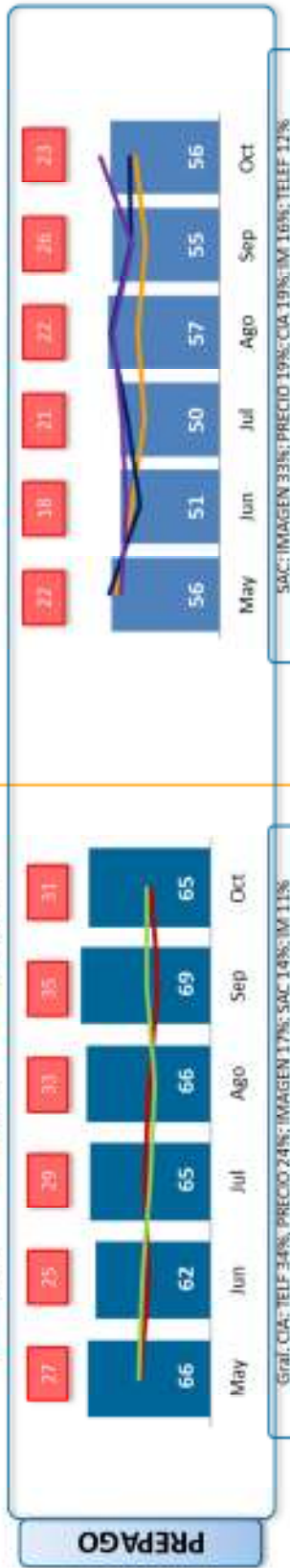
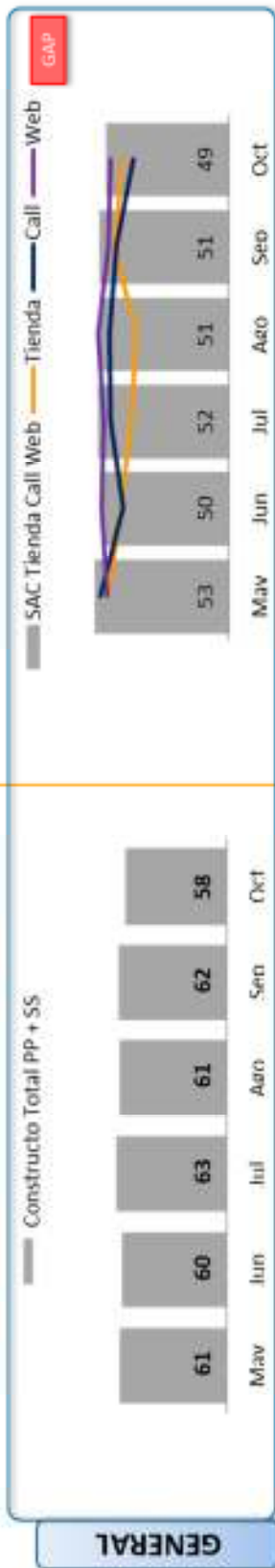


Gráfico 13. Satisfacción Adimark General y SAC
Fuente. Calidad Empresa de Telecomunicaciones

La Encuesta de post atención (EPA) permite determinar la satisfacción de los clientes atendidos en los distintos canales. A diferencia de Adimark mide una atención en particular realizada por el cliente. Esto permite gestionar a los canales respecto de su performance ya que se miden dimensiones como Facilidad de acceso, Actitud del ejecutivo, Calidad de la solución y TMO.



Ilustración 5. Dimensiones Satisfacción EPA
Fuente. Calidad Empresa de Telecomunicaciones

Cada uno de las dimensiones son evaluadas por el cliente con una nota de 1 a 7, para luego calcular el porcentaje de clientes que ponen notas de 1 a 4, el porcentaje de clientes que ponen notas 5 y el porcentaje de clientes que ponen notas 6 y 7. El indicador EPA será la Satisfacción Neta, es decir el porcentaje de clientes que califican con nota 6 o 7 menos el porcentaje de clientes que califican con nota 1, 2, 3 y 4.

A continuación, se presenta la medición general que es la total de los canales, con las aperturas de los canales presenciales, remotos y de auto-atención, siendo un 33%, 23% y 44% respectivamente, más abajo están las aperturas de los que corresponde a los clientes suscripción y prepago. Los indicadores se han comportado de manera estable al alza en los últimos meses

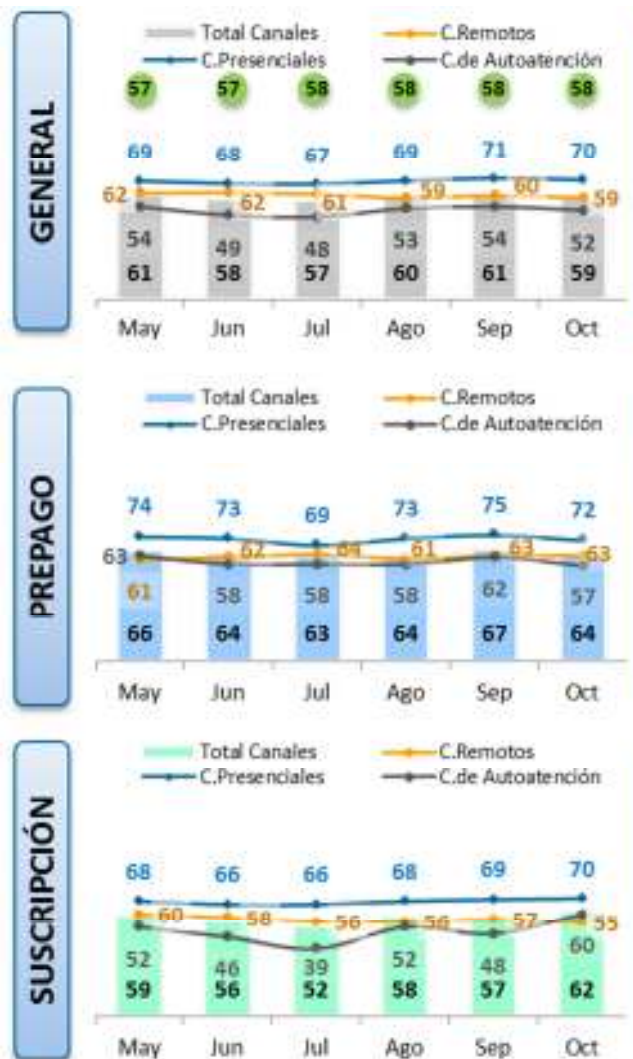


Gráfico 14. Satisfacción EPA

Fuente. Calidad Empresa de Telecomunicaciones

2.5.4. GESTIÓN MIX ESTRATEGIA CANALES

Anualmente se planifica la actividad de distribución de venta y post-venta y de servicio que cada canal realizará. Esto busca optimizar el uso de los canales de la compañía e incentivar su uso para determinadas atenciones.

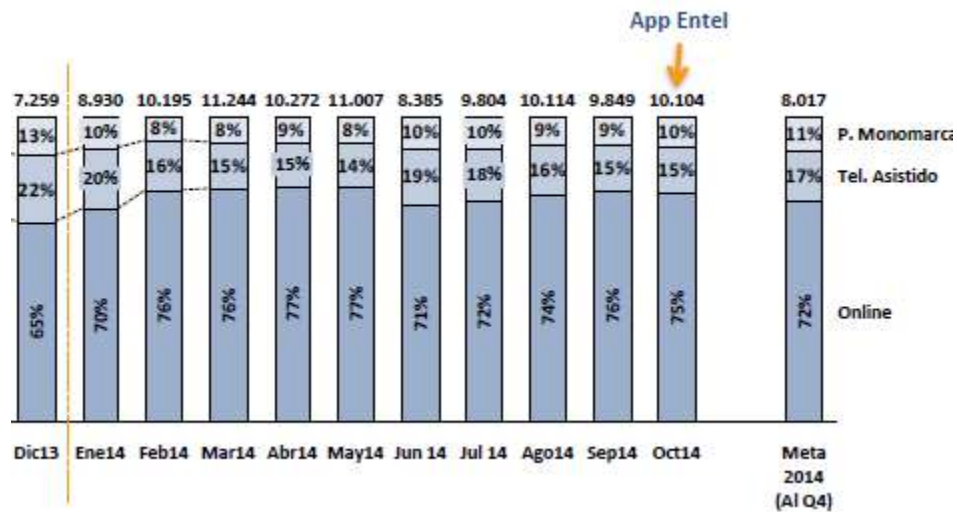


Gráfico 15. Evolución de la actividad total atendida por canales
Fuente. Estrategia Canales Empresa de Telecomunicaciones

Para cumplir este mix y dar atención a la demanda de los clientes, se gestiona el GAP entre la demanda y la actividad real atendida además de incentivar el uso de canales más eficientes en costos. Actualmente la gestión de costo se focaliza principalmente en dar visibilidad de los costos directos e indirectos de cada canal y sus atenciones.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO Y TENDENCIAS

Se hará un levantamiento teórico acerca de priorización de proyectos y tendencias de las empresas modernas para gestionar sus inversiones, identificando las prácticas aplicables en este caso, de manera tal de construir un sistema robusto y sencillo de priorización y control adecuado a la realidad de la compañía.

3.1. MODELOS DE PRIORIZACIÓN INSTITUCIONES PÚBLICAS

Estos modelos proponen una definición en base a los objetivos de los planes de desarrollo estatales. Estos principalmente se basan en el desarrollo sustentable y la viabilidad de realización. El fin de ello es establecer la prioridad en función de los impactos positivos y las demandas de la ciudadanía. Los proyectos implementados son principalmente asociados a beneficios sociales y no necesariamente serán rentables desde la perspectiva económica. Finalmente, el foco de esta priorización es lo que se ha definido como objetivo, independiente de su rentabilidad. Esto es diferente en las instituciones con fines de lucro, dado que es una variable muy relevante a considerar.

3.2. METODOLOGÍAS DE PRIORIZACIÓN

3.2.1. COEFICIENTE MICROECONÓMICO

Esta metodología se basa en generar diferentes reglas de priorización basados en criterios microeconómicos (coeficientes). Este modelo requiere de un análisis exhaustivo de los proyectos, sus alcances y montos de inversión o gasto. En general, los proyectos abordados por la Gerencia de Clientes son presentados, en fases conceptuales, lo que hace complejo poder utilizar este método ya que exige un desarrollo más detallado como conocer los montos de inversión y además determinar cuantitativamente el impacto productivo, lo cual podría generar una estimación errónea que indujera en decisiones equivocadas.

3.2.2. ÁRBOL DE DECISIONES

En este modelo, se define el objetivo que se busca alcanzar, abriendo las acciones en distintas dimensiones y las subcategorías en las cuales abrirlas, hasta alcanzar los proyectos que se hacen cargo de cada uno de los aspectos. Luego, se evalúa dependiendo del objetivo del árbol de decisión por cada objetivo con apoyo de juicios expertos bien informados, priorizando en términos comparativos, crecimiento, etc. Este modelo presenta información relevante, dado que su foco es alcanzar los objetivos

definidos, pero se evalúa cada árbol en forma independiente y cuando existen recursos limitados debe existir una mirada global que permita priorizar por valor que genera.

3.2.3. PRIORIZACIÓN DE DISTINTOS CRITERIOS

Esta metodología busca evaluar los proyectos sólo por parámetros fundamentales y en forma separada. Permite definir las categorías a evaluar en forma independiente, definiendo estándares para cada una. La priorización final es en forma comparativa por juicio experto, sin necesariamente hacer una combinatoria de las evaluaciones de cada categoría. Se rescata el proceso de análisis de las variables definidas a evaluar y la relevancia del juicio experto para priorizar.

3.3. PROBLEMAS AL IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia de una compañía presenta una serie de dificultades que principalmente radican en:

- Las personas no comprenden la estrategia.
- Las organizaciones fallan al ejecutar sus estrategias exitosamente.
- Las organizaciones no vinculan mecanismos de recompensa de los ejecutivos a la estrategia.
- Las organizaciones no alinean las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia.
- Los ejecutivos gastan menos de 1 hora por mes discutiendo la estrategia.

Dado lo anterior, estos factores también inciden en las decisiones de inversión, ya que estas pertenecen y deben representar la estrategia a seguir.

3.4. GESTIÓN DE RIESGOS DE PROYECTOS

Los riesgos están asociados al efecto de la incertidumbre sobre los proyectos, y por ende se considera relevante definir el alcance de ellos, ya que permite “aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad de eventos negativos”¹, lo que es información relevante a la hora de decidir realizar un proyecto de inversión o gastos

¹ PM BOK, 4ta edición

La literatura sugiere planificar la gestión de riesgos, identificándolos, realizando un análisis cualitativo y cuantitativo, preparando las respuestas, monitoreando y haciendo control de ellos.

Según el PM BOK Se definen cuatro categorías de riesgos que son:

- Técnico: asociados a los requerimientos, la tecnología existente y requerida, la complejidad, rendimiento o calidad esperada, etc.
- Externo: como outsourcing o servicios, regulaciones, el mercado, los clientes, el clima, etc.
- Organizacional: recursos, financiamiento, priorización, etc.
- Gestión de proyecto: planificación, control, comunicación, etc.

También se puede definir la probabilidad e impacto de los riesgos, que en el caso de requerir evaluación se puede hacer a través de una matriz de riesgo cualitativa donde por un lado se evalúan los objetivos en función de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, pero esto con foco en la gestión interna de cada proyecto, por lo que no ahondaremos más en este punto.

Finalmente, para el sistema de priorización a realizar, se trabaja básicamente en una lógica de priorización multicriterios con foco en las tendencias actuales de inversión, dada la dinámica de la industria de Telecomunicaciones y las problemáticas presentadas en el levantamiento.

3.5. EVALUACIÓN DE PROYECTOS (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un procedimiento que permite traer a valor presente los flujos futuros propuestos para el proyecto. Esta evaluación, considera ingresos, inversión y gastos asociados, así como la tasa de descuento (ponderado entre costo de capital e inflación).

“Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la creación de valor para la empresa:

- Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor.
- Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor.
- Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.”²

² http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net

Cabe mencionar que “Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad”³

3.6. TENDENCIAS DE INVERSIÓN EN INSTITUCIONES PRIVADAS

Las últimas tendencias asociadas a la inversión de las empresas privadas mencionan la relevancia de combinar la Arquitectura empresarial con la cartera de inversiones, es decir, las inversiones deben estar en la esencia de la cultura y por ende en su estrategia.

La propuesta de valor de una inversión empresarial está en conseguir metas para la estructura de la empresa con un riesgo lo más eficiente posible. Esto entendiendo que las inversiones están asociadas a escenarios y probabilidades y no certezas.

Actualmente existen dos líneas de procesos de inversión, uno está asociado a la estabilidad y otro al cambio. Cuando se habla de inversión en procesos de estabilidad, se busca mantener la estabilidad de la operación, siendo sus resultados predecibles. Por otra parte, cuando se habla de inversión en cambio, realizamos proyectos de cambio, en donde sus resultados son una apuesta de probabilidades asociadas. Es en este último punto donde el riesgo se acentúa.

La cultura es esencial en los procesos de inversión, siendo un gran determinante de la forma de trabajar y de priorizar en las compañías. En términos de estrategia de inversión, la cultura predominante determina en gran medida el éxito de ella. En general, las compañías suelen dar foco a temas operacionales y otros sin relevancia, dejando fuera las metas estratégicas. Lo ideal, en este caso, es transitar hacia las metas estratégicas y eliminar lo que no posee relevancia, teniendo en claro que debe diversificarse la inversión para mitigar los riesgos.

En la Tabla 5 se encuentra destacada en naranja la cultura predominante en las empresas actuales en las distintas dimensiones expuestas, explica la cultura general desarrolladas por empresas en las distintas dimensiones de forma regular y compara luego en la Tabla 6 cómo debiera ser en forma óptima la cultura de la empresa en las mismas dimensiones para el éxito de la estrategia.

A continuación, un comparativo de las compañías y sus focos asociados a las inversiones:

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

Dimension	Prevailing culture			
Value creation	Considered always	Considerer last	Avoided	Considered first
Innovation focus	None	Market	Technical	Internal
Investment portfolio	Inventory	Bottom-up	Non-existent	Top-down
Targeting	Outcomes	Activities	Outputs	None
Exploiting assets & services	Central	Missing	Peripheral	Intended
Investment strategy	Random	Strategic goals	Operational goals	Something else
Sponsorship	Accountable	Nominal	Absent	Responsible
Project management	Delivering change	Timer/cost/quality	ROI hypothesis	Delivering value
Impact on operating costs	Important	Ignored	Interesting	Critical
Behaviour towards projects	Controlling	Influencing	Undermining	Not interested

Tabla 5. Cultura de inversión en la empresa: Diagnóstico real
Fuente. Enterprice Investment

Dimension	Prevailing culture			
Value creation	Considered always	Considerer last	Avoided	Considered first
Innovation focus	None	Market	Technical	Internal
Investment portfolio	Inventory	Bottom-up	Non-existent	Top-down
Targeting	Outcomes	Activities	Outputs	None
Exploiting assets & services	Central	Missing	Peripheral	Intended
Investment strategy	Random	Strategic goals	Operational goals	Something else
Sponsorship	Accountable	Nominal	Absent	Responsible
Project management	Delivering change	Timer/cost/quality	ROI hypothesis	Delivering value
Impact on operating costs	Important	Ignored	Interesting	Critical
Behaviour towards projects	Controlling	Influencing	Undermining	Not interested

Tabla 6. Cultura de inversión en la empresa: Diagnóstico perfecto
Fuente. Enterprice Investment

Sin duda, la creación de valor es la base sobre la cual se crean los proyectos de inversión y debe ser considerada a lo largo del proyecto y no sólo al comienzo de la iniciativa, teniendo foco en el mercado y el desarrollo de las capacidades internas.

Si hablamos de la cartera de inversiones, esta debe estar construida en base a la mirada estratégica (top-down) y las oportunidades de mejora y desarrollo que se visualizan en cada área (bottom-up), sin caer en un foco de inversión basado en la adquisición de activos para la compañía.

Respecto a los resultados, se sugiere no perder la vista en los resultados económicos y operativos, ya que suele ocurrir que se pierde la visibilidad y gestión de la estrategia y el foco se vuelve operativo. Por lo mismo, la estrategia de inversión debe tener metas estratégicas y operativas.

La cartera de proyectos debe ser una gestión responsable de generar cambio y valor dentro de la empresa y no sólo enfocada en el tiempo, costo y calidad de los proyectos. Además, se debe considerar los impactos en costos operacionales que las inversiones pueden crear, siendo un factor muy importante ya que el costo de producir un bien o servicio puede variar y esto genera impacto en el negocio.

Para la realización de una propuesta de inversión se debe realizar lo siguiente:

- La propuesta debe ser realizada y presentada por quien se hará cargo de los beneficios comprometidos.
- Indicar qué comportamiento debe cambiar y cómo para que la inversión sea un éxito.
- Personas de las cuales depende el éxito de la inversión.
- Planificar, pero desde el fin del proyecto hacia atrás, es decir, tener claridad de para cuándo debe estar implementado el proyecto y planificar lo necesario para llegar a esa fecha.

En resumen, podríamos concluir que debe existir un análisis exhaustivo del valor que se generará de manera tal que los proyectos estén alineados a la estrategia de la compañía, asegurando el compromiso de los responsables de las iniciativas. Por otra parte es fundamental declarar cuál es el objetivo que se desea alcanzar, la razón por la que es necesario alcanzarlo y tener una medición que permita verificar el avance en torno a la meta estipulada en un principio para evitar que las acciones se vuelvan netamente operativas sin un trasfondo holístico.

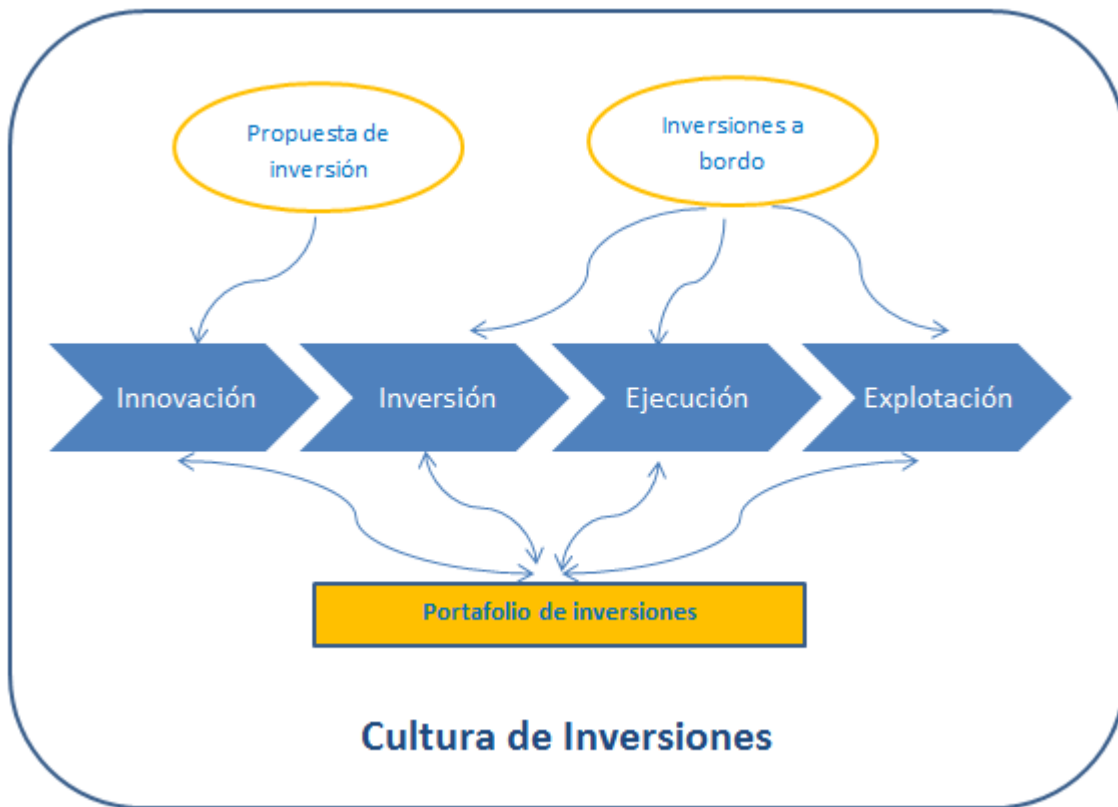


Ilustración 6. Proceso de inversión E2E (end to end)

Fuente. Enterprise Investment

La nueva forma de gestionar las inversiones propone:

- Reemplazar la "Junta de Gobierno de TI". La junta debe estar a cargo de los líderes de la estrategia, no de los encargados de TI
- Definir objetivos de inversión conjuntos, limitaciones, prioridades
- Monitorear el rendimiento global de las inversiones
- Examinar los efectos previstos de las inversiones en futuros costos de operación (cuánto aumentará el Opex en función del Capex)
- Controlar las inversiones existentes y dirigir su ejecución
- Aprobar o rechazar nuevas propuestas de inversión
- Mencionar explícitamente el juicio de expertos para la toma de decisiones de inversión.

CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Dados los antecedentes sobre el entorno del mercado de Telecomunicaciones, un buen indicador de crecimiento del mercado es el PIB del país y de la industria, esto sumado a las proyecciones y tendencias de la industria permiten definir los ingresos proyectados para el mercado. Lo anterior, se vuelve el primer parámetro para definir cuanto se puede invertir y/o gastar durante los próximos años.

Por otra parte, la teoría nos indica que existen procesos muy maduros y estables que permiten establecer modelo matemáticos que entregan las prioridades de inversión, y por otra parte también existen nuevas tendencias que involucran variables dinámicas, considerando el criterio experto y la estrategia de la compañía que cambia permanentemente.

El objetivo de este análisis es priorizar proyectos de inversión y gastos presentados por el equipo de la gerencia SAC, con el fin de asignar de una manera eficiente los recursos.

Actualmente, no existe un proceso con mirada global para la priorización de ambos tipos de proyectos, por lo que no existe una mirada global ante la cual la gerencia deba defender sus proyectos. Por otra parte el proceso de inversiones, posee una mira de priorización donde todos los proyectos se miran en conjunto, sin entender las diferencias que por naturaleza tienen, lo que genera finalmente que las decisiones no sean las correctas u objetivas.

4.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES CLAVES

Como resultado del levantamiento de la situación actual y las tendencias en cuanto a prácticas de las empresas modernas, se definen las variables que significan costos o beneficios para el ámbito de gestión de la Gerencia Clientes y que a su vez impacten en la definición de los gastos e inversiones.

Las variables a considerar en el proceso de evaluación son:

- **Contribución al EBITDA:** es esta categoría debe considerar si el gasto o inversión contribuye a la eficiencia en la utilización de recursos, disminución de costos fijos o variables en el futuro, aumento de ingresos. En definitiva definir el aporte que el proyecto significa al Ebitda del mercado personas
- **Gasto/Inversión:** para las inversiones, es clave tener claridad de los montos de Opex adicionales en los que se deberá incurrir a raíz del proyecto, además de

periodo de esto o si será permanentes. Para el gasto es relevante conocer el monto y si será esporádico o permanente.

- Beneficios: se debe tener claridad de los beneficios directos del proyecto, a corto y mediano plazo, de manera tal analizar la conveniencia de realizar el proyecto.
- Impacto: se debe definir el impacto que la iniciativa busca causar ya sea en satisfacción, mejora operacional, costos, ingresos, etc.
- Riesgos: es clave conocer los riesgos asociados, esto con el fin de planificar la mejor forma de abordarlos, no de descartar proyectos por ello.
- Alineamiento con la estrategia canales: el proyecto debe estar bajo el alero de la estrategia canales, esto busca asegurar que sea foco de las áreas
- Alineamiento con incentivos de líderes: tener la claridad de que los objetivos a cumplir con el proyecto en cuestión son de interés de los líderes, dado que se encuentran asociados a sus metas individuales. Esto permite asegurar que los proyectos serán ejecutados.

4.2. PROPUESTA DE SISTEMA DE PRIORIZACIÓN

Se elaborará una metodología de evaluación de estos proyectos con el fin de gastar y/o invertir en los temas que realmente relevantes y que signifiquen un aporte real, convirtiéndose en una forma confiable de determinar los proyectos que se deben implementar y facilitando las decisiones a todo nivel.

La definición de los objetivos de gasto e inversión, deben estar alineados con los objetivos de la estrategia de los canales de atención y a su vez con las directrices de la compañía respecto al uso de recursos y las restricciones al respecto.

Como fue expuesto en los antecedentes, la compañía, aprueba anualmente un monto para Inversiones y para gastos, luego que se presente una cartera de proyectos, levemente evaluados e independientes unos con otros. Dado que no existe una categorización adecuada, en cada uno de estos mundos, no se analizan las iniciativas desde una mirada global, lo que impide priorizar según el tipo de inversión a gastos a realizar. En el caso de inversiones esto se hace crítico, teniendo cumplimientos de los montos comprometidos muy bajos y la pérdida de HH en la dedicación a ellos.

Dado lo anterior, se vuelve clave definir los objetivos claves para dar cumplimiento a la estrategia de la compañía en base al análisis Porter y el FODA realizado se ha determinado que una de las debilidades más importantes y que ha impactado fuerte en

el EBITDA y en la competitividad de la compañía está asociada a la Eficiencia en Costos, por lo que la compañía está dispuesta a invertir esfuerzos de esta naturaleza. Otra arista relevante alineada con lo mencionado anteriormente, es el aumento de ingresos, si bien el mercado consumidores se encuentra con alta penetración, existen grandes oportunidades de fidelización a través de servicios de valor agregado que se deben crear y potenciar enfocados en la portabilidad de nuevos clientes y la retención proactiva, esto sumado al crecimiento que se espera en el mercado Hogar, dados los nuevos servicios que se espera lanzar, permitirá dar sustento a la oferta comercial.

Si bien es cierto, existe una fortaleza en cuanto a la cobertura de la red y experticia tecnológica, esta debe mantenerse, es por ello que la mejora y continuidad operacional, sigue siendo fundamental para la compañía, dadas las actualizaciones tecnológicas permanentes que permiten brindar un servicio continuo de alto estándar, siendo clave y crítico para el negocio.

Por último, y no menos importante, el foco en la experiencia y satisfacción de los clientes, ya que aquí se encuentra el potencial diferenciador de la compañía frente a sus competidores. Esto es mucho más que atender bien a un cliente, es entender lo que espera, brindar alternativas acorde a las necesidades, procurar que los sistemas y canales de contacto estén conectados de manera tal que independiente de la vía por la cual se contacte, reciba la misma información y solución de manera clara, finalmente lo que se busca es que la compañía tenga un solo rostro, independiente del canal.

Por lo anterior, se propone trabajar en base a estos grandes objetivos:

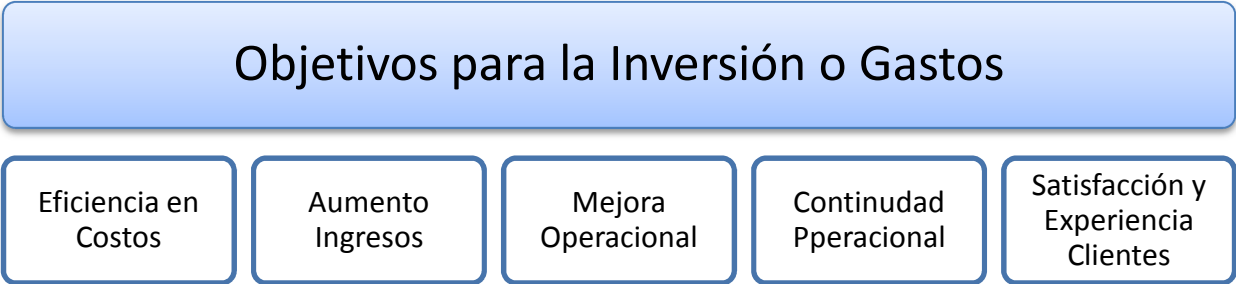


Ilustración 7. Propuesta objetivos proyectos inversión o gastos

Fuente. Elaboración Propia

Los objetivos anteriormente mencionados se mantendrán hasta que exista revisión de la estrategia, donde podrán ser modificados en acuerdo a los líderes de la compañía. Estos objetivos permitirán alinear los esfuerzos en busca de evitar dedicaciones innecesarias, dado que si no contribuye a algunos de estos focos no debe ser realizado. Para continuar avanzado con el sistema, se categorizará los proyectos de inversión y gastos y sus componentes, esto permitirá definir si es inversión o gasto, quién será responsable, dado que la bibliografía y buenas prácticas no indican que es clave definir

claramente los responsables de los proyectos y de la consecución de los resultados comprometidos. Finalmente, se debe dejar clara la índole de la iniciativa a fin de gestionar la cartera de proyectos, analizar posibles fusiones, entender si existen objetivos y aristas que no se están abordando.

Dado el contexto anterior, a continuación el diagrama para el caso de inversión:

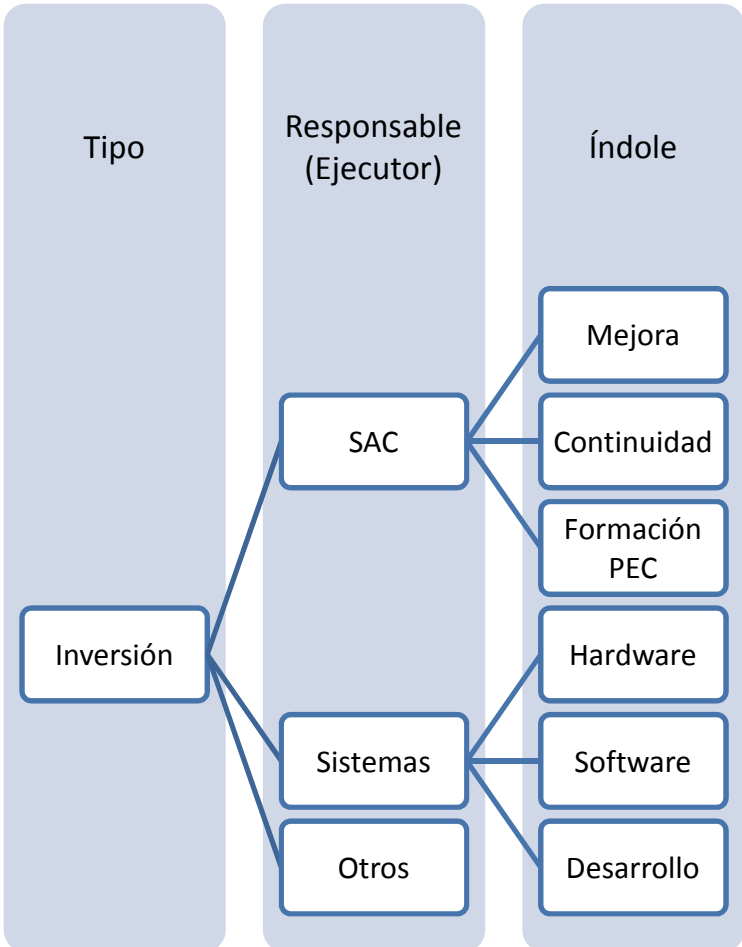


Ilustración 8. Propuesta categorización proyectos inversión
Fuente. Elaboración Propia

Cabe destacar que las Inversiones deberán declarar los gastos que se generen para el proyecto y para la operación futura, de manera tal que permita hacer un análisis real en todas las dimensiones requeridas

A continuación, se describen los gastos, con sus responsables e índole, esta última es más acotada, dado que existen índoles asociadas sólo a inversión que en este caso no aplican:



Ilustración 9. Propuesta categorización proyectos gastos
 Fuente. Elaboración Propia

Se propone una valoración de proyectos en función de criterios que permiten identificar las dimensiones relevantes para el cumplimiento de los objetivos, esto permitirá analizar para cada proyectos en una instancia de “Comité de Inversiones y Gastos” (gerentes de negocio y áreas técnicas), cuya periodicidad será mensual.

Este proceso busca facilitar el proceso de gestión, brindando una mirada amplia de los proyectos a evaluar. Para ello se proponen criterios de priorización que estarán distribuidos en tres clases de información (Especificaciones, Evaluación Estratégica y Económica), Valorización y la Evaluación final, como lo muestra la siguiente ilustración:

Criterios de priorización



Ilustración 10. Propuesta de criterios de priorización de inversión y gastos
Fuente. Elaboración Propia

Las especificaciones del proyecto dan cuenta de los antecedentes necesarios para la ejecución del proyecto. Luego de ello, la evaluación estratégica permite visualizar el indicador estratégico perseguir, teniendo en consideración que detrás de ello habrá una serie de indicadores operacionales de sustento. Luego la evaluación económica, nos entrega el valor del proyecto, considerando, los ingresos, costos e inversiones de él, permitiendo valorizar factores que no poseen un valor monetario. La valorización será la traducción de las evaluaciones anterior a una escala que permita entregarnos la evaluación final. Cabe destacar que los riesgos definidos no serán valorizados, ya que se dejará a criterio experto del “Comité de Inversiones y Gastos”, por lo que serán considerados en conjunto a la evaluación final, esto a fin de que las decisiones sean en plena conciencia.

A continuación, los antecedentes necesarios para la evaluación y valorización de los proyectos presentados:

Proyecto	Mercado	Objetivo	Tipo	Ejecutor	Índole	Área solicitante
Cont. 1						
Regulatorio	Validación factibilidad técnica	Plazo ejecución (meses)	Plazo KPI futuro (meses)	Monto ppto Gasto (\$MM)	Monto ppto Inversión (\$MM)	Tipo de Riesgos

Descripción KPI	Evaluación Estratégica			Evaluación Económica			Valorización			Evaluación (0 a 70 ptos)
	Valor inicial KPI	Valor futuro KPI	% Var. Comprometida	VAN s/P	VAN c/P	Marginal VAN proy.	Impacto (1 a 7 ptos)	Beneficio (0 a 2 ptos)	Riesgo (1 a 5 ptos)	

Tabla 7. Propuesta valorización de criterios

Fuente. Elaboración Propia

Definición de cada campo:

- Proyecto: Nombre del proyecto presentado.
- Mercado: mercado al cual está destinado el proyecto. Si impacta a ambos mercados, deberá presentarse el proyecto con los KPI y VAN por mercado y se ponderará el peso de cada mercado.
- Objetivo: es el objetivo definido para este modelo, que está alineado a la estrategia de la VP Personas.
- Tipo: identifica si el proyecto es Inversión o Gasto.
- Ejecutor: encargado de ejecutar el proyecto.
- Índole: naturaleza de la inversión o gasto.
- Área Solicitante: de esta área surge el proyecto.
- Regulatorio: este campo especifica si el proyecto surge a raíz de un cambio de normativa o leyes, por lo que debe realizarse.
- Validación factibilidad técnica: esta validación asegura que en caso de aprobarse el proyecto no quedará detenido por problemas técnicos, ya que debe realizar una validación exhaustiva previa a este proceso.
- Plazo ejecución: indica el plazo desde el inicio al término de la ejecución del proyecto, sin incluir el plazo de obtención del KPI futuro. Esto permitirá hacer seguimiento de la ejecución presupuestaria.
- Plazo KPI futuro: es el plazo desde el término de la ejecución del proyecto, hasta la obtención de KPI futuro presentado inicialmente. . Esto permitirá hacer seguimiento de los KPI comprometidos.
- Monto ppto. gasto: corresponde al monto total de gasto del proyecto en el año, ya que los proyectos que poseen sólo gastos, no pueden realizarse en un plazo

mayor a un año. En caso de ser un gasto asociado a inversión debe especificarse el incremento anual en gasto que esta inversión requiere.

- Monto ppto. inversión.: corresponde al monto total de inversión.
- Descripción KPI: Nombre y método de cálculo del KPI
- Valor inicial KPI: es el valor del KPI definido al momento de presentar el proyecto.
- Valor futuro KPI: Valor del KPI propuesto con proyecto.
- % Variación comprometida: es el incremento o disminución del KPI propuesto. Este KPI es fundamental, ya que determina el impacto del proyecto.
- VAN sin Proyecto: Valor actual neto del escenario sin proyecto, considerando todos los factores a los cuales se les pueda atribuir valor monetario.
- VAN con Proyecto: Valor actual neto del escenario con el proyecto, considerando todos los factores a los cuales se les pueda atribuir valor monetario.
- Marginal VAN Proyecto: Diferencial del VAN con y sin proyecto, para determinar y financieramente, el proyecto, es o no un beneficio.
- Impacto: el impacto será la traducción de la variación comprometida a un escala de 1 a 7 puntos, siendo el “1” impacto nulo y el “7” impacto muy alto del KPI propuesto. (Ver escala en Anexo A). El método de cálculo de este indicador traduce los porcentajes de variación comprometidos a a una escala de 1 a 7 puntos. Se definió los porcentajes en función de la historia, pero quedará a criterio de “Comité de Inversiones y Gastos” el cambio en estos rangos. (Ver tabla de conversión en Anexo B) .
- Beneficio: dado que el VAN demuestra el beneficio de realizar o no el proyecto, el valor marginal puede ser positivo “+”, negativo “-“ o nulo, lo que se traducirá en un multiplicador 2 para un VAN marginal positivo, 0 para el VAN marginal negativo y 1 para el VAN marginal nulo. (Ver escala en Anexo A)
- Riesgo: muestra el factor de riesgo a juicio de experto que tiene el proyecto, el rango escogido es de 1 a 5 siendo el 1 el valor de mayor riesgo y el 5 el valor de menor riesgo para el proyecto. El riesgo no es una razón de no realización del proyecto, sino un factor del esfuerzo necesario para que el proyecto cumpla sus resultados esperados de Impacto y Beneficios. (Ver escala en Anexo A)
- Evaluación: será la calificación final del proyecto, dado los antecedentes, siendo la multiplicación del impacto por el beneficio. La escala será de 0 a 70 puntos, siendo 70 la máxima evaluación.

Lo anterior, permitirá priorizar las iniciativas por su evaluación final, siendo un input completo de información relevante para la toma de decisiones. (Ver ejemplo Anexo C). En cada “Comité de Inversiones y Gastos” priorizará en función de la evaluación de los proyectos y además revisará el estatus del control de gestión de la cartera de proyectos en curso.

Finalmente, esta propuesta pretende generar un sistema de priorización ad-hoc a las necesidades de la compañía, que rescata los objetivos de la compañía como eje fundamental, a diferencia de la gestión de portafolio de inversiones, cuyo foco se basa en maximizar la rentabilidad de éstas y medir las variables de manera estándar y más rígida, por lo que no es posible aplicar criterios requeridos por los expertos y líderes del negocio. Además, se incorpora el proceso de gestión de las compañías modernas, que invita a decidir en función de información completa y global con los expertos del negocio y no sólo con áreas técnicas, que generalmente velan por los procesos directamente vinculados a sus experticias. Por otra parte, se suma a esto, la teoría de gestión de proyectos (PM Bok) que permite entender y categorizar los riesgos a los que están expuesto los proyectos, de manera tal de gestionarlos proactivamente y minimizar o utilizar los efectos que pudiesen presentar.

CAPÍTULO 5. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Dada la priorización de proyectos, se definirá un sistema de control de gestión para las iniciativas que se ejecuten bajo esta dinámica, que permita asegurar el éxito del mismo y de la compañía.

Principalmente, este sistema busca dar visibilidad de la gestión de los proyectos, los avances, los resultados alcanzados y la ejecución presupuestaria, además de levantar los riesgos que requieran de la toma de decisiones. Se pretende más un diagnóstico cuantitativo, ya que se revisarán aspectos particulares y cualitativos de los proyectos, dando las respectivas sugerencias que guíen el actuar del “Comité de Inversiones y Gastos”.

Se realizará un análisis de las nuevas iniciativas en función del sistema de priorización descrito en el Capítulo 4, para definir los proyectos que son candidatos a sumarse a la carpeta de proyectos actual, validando que éstos no cubran temas ya abordados por la cartera en curso.

Luego, se revisará el estatus de avance de la cartera de proyectos de inversión y gasto. Cabe destacar que previo a esta instancia se trabajará con el Jefe de proyecto de cada uno de los proyectos, con fin de actualizar los estatus, ejecución presupuestaria y levantar los riesgos para presentarlos al “Comité de Inversiones y Gastos” a fin de tomar las medidas que permitan anteponerse a los riesgos. El “Comité de Inversiones y Gastos” de evaluación se realizará de manera mensual y se citarán citas extraordinarias en caso que temas pendientes deban resolverse a la brevedad.

Para el caso la evaluación estratégica se analizará los cumplimientos del KPI actual en comparación al objetivo, analizando las causas que pudiesen comprometer un avance exitoso del mismo. El “Comité de Inversiones y Gastos” tendrá el rol de definir las acciones correctivas consultando al Jefe de proyecto y los expertos en la temática en cuestión. Éste podrá resolver la continuación del proyecto dado sus fundamentos. Respecto al cumplimiento de los plazos de ejecución, se analizará la criticidad de los retrasos en caso de haber y de los impactos asociados a los KPI’s, siendo el Comité el que podrá indicar que existirá foco en el proyecto, de manera tal que las áreas involucradas lo prioricen o podrá optar por adicionar recursos al proyecto.

El gasto y la inversión son temas no menos relevantes a la hora de realizar un proyecto, dado que el cumplimiento de los flujos comprometidos impacta directamente en los resultados operacionales de la compañía, se hace necesario revisar las desviaciones de este tipo y determinar si están directamente relacionadas con los plazos de ejecución o no, para que el “Comité de Inversiones y Gastos” pueda tomar las medidas correctivas.

Desde el punto de vista operativo de este sistema, se busca dar un diagnóstico cuantitativo de la cartera de proyectos, donde se controlarán las variables de la evaluación estratégica, plazos de ejecución, ejecución de inversiones y gastos como se detalla a continuación:

Se controlará los impactos asociados a los KPI propuestos y plazos de ejecución, teniendo por objetivo gestionar el cumplimiento de los objetivos propuestos, dar visibilidad de los progresos y levantar las problemáticas al respecto.

Proyecto	Mercado	Evaluación estratégica			
		Valor inicial KPI	Valor futuro KPI	Valor actual KPI	% Cumplimiento KPI
Cont. 1					
Plazo ejecución (meses)	Plazo ejecución real acumulado	Plazos de ejecución			
		% Avance plazo ejecución	Plazo KPI futuro	Plazo KPI real acumulado	% Avance plazo KPI

Tabla 8. Propuesta control de gestión estrategia y plazos

Fuente. Elaboración Propia

Definición de cada campo:

- Proyecto: Nombre del proyecto presentado.
- Mercado: mercado al cual está destinado el proyecto. Si impacta a ambos mercado, deberá presentarse el proyecto con los KPI y VAN por mercado y se ponderará el peso de cada mercado.
- Valor inicial KPI: es el valor del KPI definido al momento de presentar el proyecto.
- Valor futuro KPI: Valor del KPI propuesto con proyecto.
- Valor actual KPI: es el valor alcanzado luego del término de la ejecución del proyecto hasta el plazo para conseguir el KPI comprometido.
- % Cumplimiento KPI: es la razón del valor real del KPI con el valor comprometido.
- Plazo ejecución: indica el plazo desde el inicio al término de la ejecución del proyecto, sin incluir el plazo de obtención del KPI futuro

- Plazo ejecución real acumulado: corresponde a los meses de trabajo real alcanzado en las fechas de cierre de la actualización para el “Comité de Inversiones y Gastos”.
- % Avance plazo ejecución: corresponde a la razón entre la cantidad de meses reales de ejecución y el total planificado
- Plazo KPI futuro: es el plazo desde el término de la ejecución del proyecto, hasta la obtención de KPI futuro presentado inicialmente.
- Plazo KPI real acumulado: corresponde a los mese reales luego del término de la ejecución del proyecto.
- % Avance plazo KPI: corresponde a la razón entre el el avance de los meses reales luego del término del proyecto y el plazo para la obtención del KPI propuesto.

Continuando con la gestión operativa, se revisará la ejecución presupuestaria de gasto e inversión, esto permitirá dar una mirada financiera a la ejecución del proyecto, para tomar las medidas correctivas y re-planificar los flujos asociados, además de revisar la concordancia con los avances revisados en el cumplimiento de KPI’s y plazos:

Proyecto	Mercado	Año actual					
		Monto Gasto ppto. (\$MM)	Monto Gasto real acum. (\$MM)	% Avance ppto Gasto	Monto Inversión ppto. (\$MM)	Monto Inversión real acum. (\$MM)	% Avance ppto Inversión
Cont. 1							
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Monto Gasto (\$MM)	Monto Inversión (\$MM)	Monto Gasto (\$MM)	Monto Inversión (\$MM)	Monto Gasto (\$MM)	Monto Inversión (\$MM)	Monto Gasto (\$MM)	Monto Inversión (\$MM)

Tabla 9. Propuesta control de gestión gasto e inversiones

Fuente. Elaboración Propia

Definición de cada campo:

- Proyecto: Nombre del proyecto presentado.
- Mercado: mercado al cual está destinado el proyecto. Si impacta a ambos mercado, deberá presentarse el proyecto con los KPI y VAN por mercado y se ponderará el peso de cada mercado.

- Monto ppto. gasto: corresponde al monto total de gasto del proyecto en el año, ya que los proyectos que poseen sólo gastos, no pueden realizarse en un plazo mayor a un año. En caso de ser un gasto asociado a inversión debe especificarse el incremento anual en gasto que esta inversión requiere.
- Monto gasto real acumulado: corresponde al monto real gastado a la fecha (año en curso) y reflejado en los sistemas contables
- % Avance presupuesto gastos: es el porcentaje de avance respecto al presupuesto.
- Monto ppto. inversión.: corresponde al monto de la inversión en el año actual.
- Monto inversión real acumulado: corresponde al monto real gastado a la fecha (año en curso) y reflejado en los sistemas contables
- % Avance presupuesto inversión: es el porcentaje de avance respecto al presupuesto.
- Luego, se encuentran los flujos de gasto e inversión asociados a los proyectos durante los próximos años.

En resumen, se busca exponer los resultados asociados a la evaluación estratégica, económica y de riesgos asociados de la cartera en curso, pero para constituir un sistema de control de gestión real, se visibilizarán los impactos de las desviaciones, problemáticas particulares y análisis cualitativos de la evolución de la cartera de proyectos, de manera tal de dar una visión global y entregar retroalimentación útil para la toma de decisiones del “Comité de Inversiones y Gastos”.

Respecto al análisis del avance en función de la planificación comprometida, se deben exponer en detalle las razones que provocan tal efecto y proponer acciones correctivas para dar cumplimiento al plan original. Si estas acciones correctivas, significan decisiones y apoyos adicionales, se analizará el esfuerzo requerido previo al “Comité de Inversiones y Gastos”, para que se pueda definir el curso a seguir en esa misma instancia. Si surge una nueva alternativa durante la sesión, se analizará el impacto y se citará una sesión extraordinaria para resolver el tema pendiente, dado que esta definición no puede significar un atraso mayor.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

La industria de telecomunicaciones avanza rápidamente, apalancada principalmente por el desarrollo de nuevas tecnologías y el crecimiento del mercado de datos, a raíz del cambio en el comportamiento de los clientes. Se cuenta con un mercado interno maduro en Mercado Consumidores (móvil) y creciente en Mercado Hogar, que incentiva a innovar y buscar nuevas alternativas para mantenerlos fidelizados a la compañía a pesar de la fuerte competencia y, por otra parte, a idear nuevas estrategias para sumarlos a la compañía. En este sentido, el sistema propuesto busca ser más eficientes en la utilización de recursos.

Con el sistema propuesto, el equipo de la Gerencia Clientes, se vuelve un actor relevante y se podrá hacer cargo de sus decisiones con miras a los focos estratégicos y con el objetivo de entregar una experiencia distintiva y de clase mundial a los clientes, puesto que es la clave para mantener clientes fidelizados y satisfechos, y es donde se encuentran las oportunidades de desarrollo.

Dado el dinamismo de la industria, se hace muy relevante considerar las tendencias de las decisiones de inversión de las empresas actuales como base para este sistema y prepararlo de manera tal que se ajuste a las distintas situaciones a través de los desafíos propuestos por cada proyecto en su Evaluación Estratégica y Económica.

Sin duda, existen grandes falencias en el proceso actual, principalmente asociados a la falta de foco y a una real priorización, donde todos los actores relevantes puedan evaluar los criterios, valorizar y opinar al respecto desde sus puntos de vista. El nuevo sistema, enriquece el proceso de priorización y permite tomar decisiones estratégicas para el bien de la Compañía y fortaleciendo al equipo directivo.

Se generó, un modelo matemático simple que permite valorizar (impacto, beneficios y riesgos) las iniciativas que generen valor a la compañía basado en variables que facilitan la toma de decisiones, complementado por un análisis cualitativo de los proyectos, recursos disponibles y el contexto de la compañía

La valorización que entregará este Sistema de Priorización será un input simple de lo que significa un proyecto en términos del valor que agrega y de las dificultades que existen para lograrlo, convirtiéndose en una herramienta valiosa a la hora de tomar decisiones de inversión o gastos, sobre todo considerando el foco de ingresos y eficiencia en el actual escenario.

Se definió un control de gestión adecuado, permanente y consistente, generando valor a través de las distintas miradas y alternativas planteadas al “Comité de Inversiones y

Gastos”, entregando sugerencias y seguimiento permanente de las definiciones y compromisos tomados.

Claro está, que no existe proceso ni cambios sencillos, y menos si no existe un buen proceso de control y seguimiento que permita revisar el proceso. Por ello, se definirá un “Comité de Inversiones y Gastos” que permita instaurar el sistema propuesto como parte de la cultura del equipo y dar visibilidad a los avances, logros y metas alcanzadas, además de levantar las temáticas que ameriten un diálogo a nivel de estrategia.

Para el éxito de la implementación del Sistema de Priorización, los líderes de la Gerencia Clientes y de la Compañía deben estar alineados respecto de la relevancia del nuevo proceso y dar señales a sus equipos. Además es fundamental un proceso de comunicación donde se exponga la real necesidad y problema a resolver implementando este nuevo procedimiento para involucrar al equipo en este nuevo desafío.

El trabajo con los líderes de proyectos también es fundamental, ya que son ellos quienes entregarán el feedback de avances de los mismos y quienes deberán hacerse cargo de las sugerencias y/o definiciones del “Comité de Inversiones y Gastos”.

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA

1. Memoria Entel 2013 para la Superintendencia de Valores y Seguros.
2. Tendencias 2015-2017, Innovación, Entel.
3. “Informe Final: Capítulo 5: Priorización de proyectos del Plan Director de Infraestructura Chile 2000 – 2010 Etapa II”.
4. Metodología de priorización de programas y proyectos de inversión pública, Dirección Nacional de Coordinación y planeamiento estratégico, Lima, 2010.
5. “Project Management Institute, Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (PMBok)”, 4ta edición, Global standart, EEUU, 2009.
6. Enciclopedia en línea, link: http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net
7. “Evaluación Social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para América Latina”, Eduardo Contreras, Cepal, Santiago, 2004.
8. Administración estratégica y política de negocios”, Thomas Wheelen y David Hunger, Décimo tercera edición, 2013.
9. “Enterprise Investment, Combining Enterprise Architecture with Investment Portfolio Management”, Chris Potts, London 2014.

ANEXOS

Anexo A. Escalas de Valorización de proyectos

Escalas de valorización		
Beneficio	2	Ganancias
	1	No posee beneficios económico
	0	Pérdidas
Impacto	7	Sobresaliente
	6	Muy Alto
	5	Alto
	4	Medio
	3	Bajo
	2	Muy Bajo
	1	Sin Impacto
Riesgo	1	Muy alto
	2	Alto
	3	Medio
	4	Bajo
	5	Muy bajo

Anexo B. Escalas de conversión

Escala de conversión		
Impacto	7	Mayor o igual a 28%
	6	Mayor o igual a 21%
	5	Mayor o igual a 15%
	4	Mayor o igual a 10%
	3	Mayor o igual a 6%
	2	Mayor o igual a 3%
	1	Entre 0% y 2,9%

Anexo C. Ejemplo de tabla de valorización de proyectos para priorización

Proyecto	Mercado	Objetivo	Tipo	Ejecutor	Índole	Área solicitante	Regulatorio	Validación factibilidad técnica	Plazo ejecución (meses)	Plazo KPI futuro (meses)	Monto Gasto ppto. (\$MM)	Monto Inversión ppto. (\$MM)
1	Hogar	Satisfacción y experiencia clientes	Gasto	SAC	Calidad	E&I	No	Si	4	1	30	-
2	Móvil	Aumento ingresos	Inversión	SAC	Continuidad	Remoto	No	Si	8	3	25	500

Tipo de Riesgos	Evaluación Estratégica			Evaluación Económica			Valorización			Evaluación (0 a 70 ptos)
	Valor inicial KPI	Valor futuro KPI	% Var. Comprometida	VAN s/p (\$MM)	VAN c/p (\$MM)	Marginal VAN proy. (\$MM)	Impacto (1 a 7 ptos)	Beneficio (0 a 2 ptos)	Riesgo (1 a 5 ptos)	
Gestión del proyecto	58	60	3%	-200	50	250	2	2	3	12,0
Técnico	0,002	0,0024	20%	-2128	-1265	863	5	2	2	20,0