



► Estrategia Empresarial | 2019-2023

Resumen Ejecutivo

Consolidación

Evolución

Diversificación

1 Contenido

2	DEFINICIONES	5
3	EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO Y TENDENCIAS 2019-2023.....	5
4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO 2019-2023.....	7
5	VISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.....	8
6	PALANCAS DE CRECIMIENTO	12
7	MARCO ESTRATÉGICO.	13
7.1	Misión y Visión	13
7.2	Valores	13
7.3	Detalle del Mapa Estratégico.....	14
7.4	Cadena de Valor.....	15
8	MODELO DE GOBERNANZA.....	17
9	MODELO DE PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	18
9.1	Procesos Nivel 0 y 1.....	18
9.2	Estructura Organizativa:	19

Etapas de la Evolución de RACSA

La Gerencia General en conjunto con el comité ejecutivo, como parte del proceso de sostenibilidad y fortalecimiento empresarial, propone un nuevo plan estratégico para el período 2019-2023, en coordinación con el Sector de Telecomunicaciones y en congruencia con la estrategia 4.0 del Grupo ICE. Este planteamiento toma como base el nivel de especialización alcanzado en el proceso estratégico 2015-2018, el nivel de madurez digital de la Empresa, la evolución del mercado, los modelos de negocio que potencien el accionar de RACSA como empresa flexible en infraestructura y esquemas de financiamiento, los cambios tecnológicos y en las oportunidades que se derivan del proceso de transformación digital, permitiéndole a RACSA potenciar su alcance en la gestión de los procesos de negocio de los clientes, generar un mayor valor público y mantener el principio de negocio en marcha.

El plan estratégico contempla una valoración del entorno interno y externo; un replanteamiento de los aspectos filosóficos fundamentales (misión, visión y valores) que le permitirán a la Empresa sustentar un nuevo modelo de negocio soportado en la gestión de los activos estratégicos, un talento humano con nuevas capacidades, la gestión y digitalización de procesos, la implementación de metodologías ágiles y el análisis de nuevas tecnologías, para dar continuidad al proceso de transformación digital y el desarrollo de nuevos servicios. Asimismo, se propone un nuevo Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos objetivos por perspectiva, nuevos indicadores y el alineamiento de las acciones, proyectos y presupuesto para los próximos años.

El Plan Estratégico 2019-2023 propone acciones para mantener el crecimiento de los ingresos en tres grandes fases; **la primera fase** permitirá la consolidación del modelo de integrador digital, implementándose una arquitectura empresarial flexible orientada a proyectos que responda al nuevo contexto empresarial, se profundizará en la digitalización de procesos, la mejora sustantiva de la experiencia al cliente, el desarrollo de las nuevas líneas de negocios sustentadas en procesos de innovación y el entendimiento de las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios.

En la **segunda fase** la empresa establece las bases para la evolución de su modelo de negocio y servicios, en esta fase las líneas de negocio orientadas hacia la gestión de procesos y tecnologías (outsourcing de procesos sobre plataformas digitales) dinamizan la generación de valor, se propicia el desarrollo de nuevas soluciones basadas en nuevas tendencias y se promueve una reconversión de las soluciones existentes.

En la tercera fase se inicia la etapa diversificación que consiste en ir a nuevos mercados con nuevos servicios y es la última fase del proceso estratégico.

Lo anterior contribuye al fortalecimiento del Grupo ICE, al capitalizar lo alcanzado en los últimos tres años ubicando a la Empresa en otro nivel empresarial alineado a los cambios tecnológicos, humanos y de procesos que trae consigo la evolución de los negocios y los paradigmas de Cuarta Revolución Industrial y perfilando a RACSA como la empresa del Grupo ICE con capacidades tecnológicas diferenciadoras al integrar conocimiento y gestión de procesos de negocios sobre plataformas tecnológicas especializadas.



Figura 1 - Etapas de la evolución de RACSA para el periodo 2019-2023

2 DEFINICIONES

BPO: Tercerización de Procesos de Negocio. Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo (RACSA), quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles.

ITO: Tercerización de servicios de tecnología de la información. Es la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con la gestión de las tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. Esto incluye software como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, BigData, servicios de IT prestados desde la “nube” o cloud computing, tercerización de la gestión de TI, seguridad informática, gestión de centros de datos (data centers) y servicios de prueba de software.

Outsourcing: Proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción, el cual puede ser como se indicó anteriormente mediante una figura de BPO o ITO.

KPO: Es la tercerización de procesos de alto valor agregado en temas de investigación, análisis, desarrollo, ingeniería y diseño.

Transformación Digital: Es la reinención del modelo de negocio para ser sostenibles en el mercado y construir con valor a los consumidores, por medio de la adopción de nuevas tecnologías disruptivas que empiezan a cambiar el comportamiento del consumidor, los procesos de las empresas y a su capital humano.

3 EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO Y TENDENCIAS 2019-2023

A partir de los entregables del proceso de Vigilancia Estratégica Empresarial como parte del proceso de analizar y gestionar los movimientos que la industria propone a nivel tecnológico, competitivo, comercial y de entorno, se generaron una serie de estudios que han permitido detectar las tendencias tecnológicas de mayor impacto al modelo de negocio desarrollado por RACSA con el objetivo de alimentar los diferentes procesos internos a nivel de innovación y generación de nuevos servicios.

Con este proceso se han identificado las tecnologías y tendencias que están impulsando la Industria 4.0 y en las que RACSA debe crear servicios con visión a futuro.

TENDENCIA	ESTIMACIÓN	FUENTE
IoT	\$300bn y 25bn de dispositivos conectados para 2025.	Gartner
BigData	\$43bn para 2020, con un CAGR del 9.2% anual.	IDC
Inteligencia Artificial (AI)	\$46bn para 2020, con un CAGR de 53.9% anual.	IDC
Redes SDN	\$12.5bn para 2020, con un CAGR del 53.9% anual.	IDC
5G	50bn de dispositivos y 212bn de sensores conectados para 2020.	Cisco
Realidades inmersas (AR/VR)	\$143.3tn para 2020, con un CAGR del 198% anual.	IDC
Apps para móviles	\$143.3tn para 2020, con un CAGR del 198% anual.	IDC
Experiencia del cliente (CX)	\$18bn para 2023, con un CAGR del 19% anual.	Market Research Future
Cloud Computing	\$162bn para 2020, con un CAGR del 19% anual.	IDC
Hiperconvergencia (HCIS)	\$5bn para 2019, lo que representa un 24% del mercado TL.	Gartner
Blockchain	\$12.48bn para 2025, con un CAGR 53.2%.	Cisco
Realidades inmersas (AR/VR)	\$143.3tn para 2020, con un CAGR de 198% anual.	Market Insider
Gobierno Electrónico	\$10bn para 2020, con un CAGR de 1.9% anual.	IDC

Figura 2 – Estimación de ingresos global para tecnologías emergente y tendencias

Congruente con la tendencia mundial donde cada vez son más las empresas que buscan especializarse en los procesos estratégicos del negocio y contratar modelos basados en la tercerización de procesos (BPO) para reducir costos al trasladar la evolución y la complejidad de sus procesos operativos y tecnológicos a especialistas bajo esquemas de acuerdos de niveles de servicio; se visualiza una oportunidad para que RACSA, explore y adquiera nuevas capacidades que le permitan incursionar en ese nicho de mercado y capitalice las habilidades adquiridas y las evolucione incorporando temas de consultoría especializada, para transformarse en una empresa orientada en la gestión de procesos y tecnologías tanto para el Sector Público como el Privado. RACSA bajo este nuevo modelo de negocio pasaría a ser un gestor de procesos bajo el concepto de ITO, KPO y BPO, lo cual le permitiría ampliar su enfoque de negocios a nuevas industrias.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 2019-2023.

El análisis estratégico se realizó mediante la aplicación de un proceso formal de planificación estratégica, partiendo de la evaluación de factores internos y externos que fueron valorados por equipos de trabajo interdisciplinarios, pasando por la creación de un análisis FODA, para finalmente desembocar en la generación de un mapa estratégico con sus respectivos planes de acción tanto estratégicos como operativos.

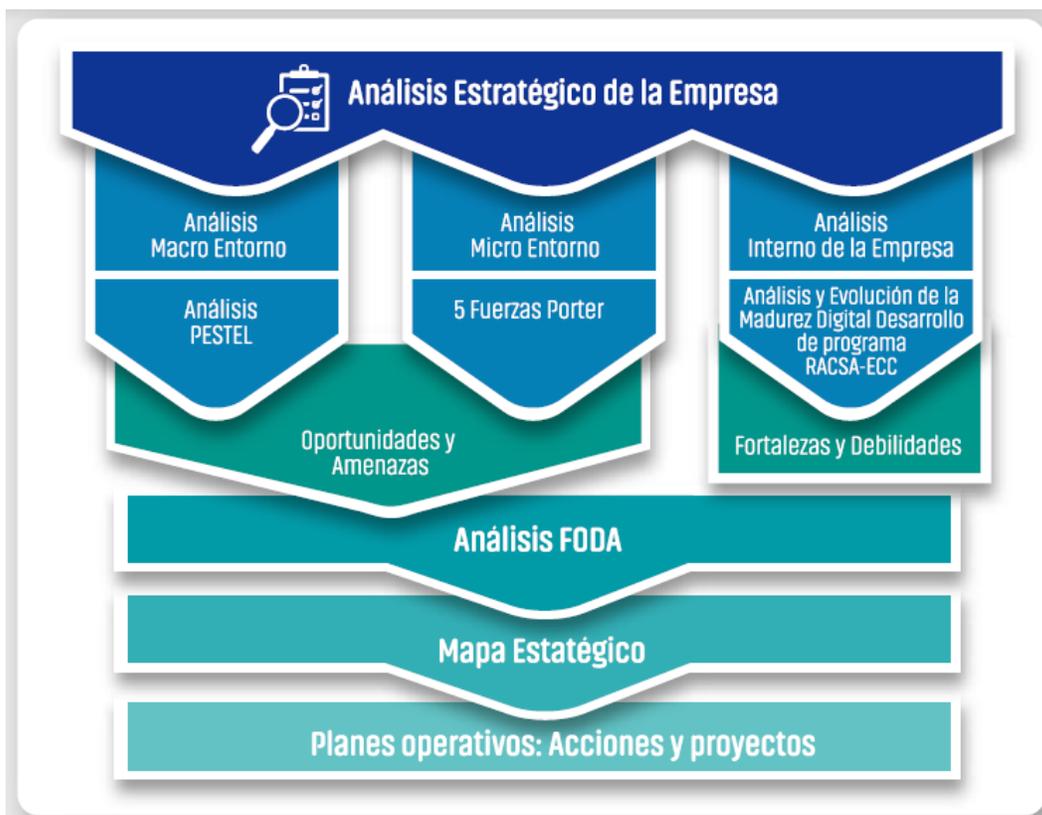


Figura 3- Modelo Planificación Estratégica para la Estrategia Empresarial 2019-2023

5 VISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

La estrategia 2015-2018, le permitió a RACSA transformar el modelo de negocio, propuesta de valor y portafolio de soluciones de un operador de telecomunicaciones tradicional hacia un integrador de soluciones especializadas. El nuevo planteamiento estratégico propone para los próximos años que la Empresa se oriente hacia el “outsourcing de procesos digitales (BPO, ITO, KPO)”, integrando sus capacidades de operador diverso de telecomunicaciones para el sector público y el sector privado, apalancado su modelo de negocio fuertemente en procesos de consultoría e innovación desde la conceptualización hasta la operación y evolución de los servicios.



Figura 4 - Perspectiva de RACSA para los próximos años

Basado en lo anteriormente indicado RACSA ha definido una ruta estratégica que apalanque los logros obtenidos y a su vez permita desarrollar nuevas capacidades a lo interno y externo que le permita aspirar a una diversificación de servicios e ingresos para asegurar su evolución y sostenibilidad empresarial.

Los grandes retos que la Empresa debe afrontar para alcanzar las metas planteadas se resumen en la siguiente figura que presenta los pilares estratégicos para el periodo 2019-2023.

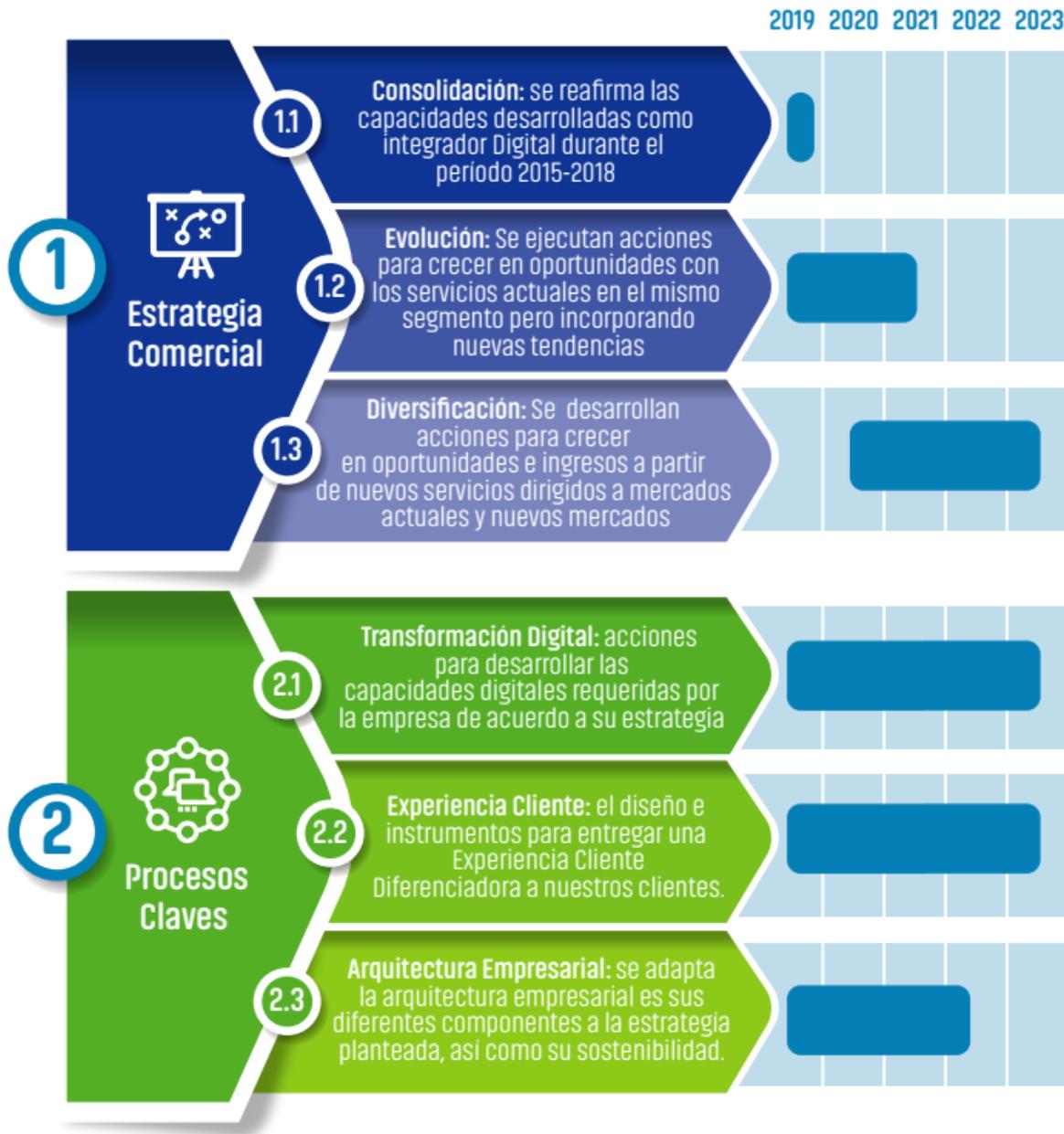


Figura 5 – Pilares Estratégicos

En la primera fase de consolidación se enfocará a reafirmar las capacidades de integrador digital ya adquiridas durante el periodo 2015-2018, incrementará contratos con fabricantes y desarrolladores para potenciar las líneas actuales de negocio y orientará su gestión en tres líneas de negocio empresariales enfocadas en:

- a. **Plataformas:** son arquitecturas tecnológicas que posibilitan el intercambio de servicios entre proveedores y consumidores.
- b. **Servicios especializados:** son soluciones de negocio desarrolladas a la medida para cada cliente que integran la consultoría de negocio, soluciones de conectividad, tecnología y la administración de la solución y el ciclo de vida de la misma bajo el concepto de llave en mano.
- c. **Servicios compartidos:** son soluciones que pueden replicadas en diferentes clientes entre ellas las soluciones de optimiza, servicios de valor agregado sobre la conectividad, video vigilancia, entre otros.

Adicionalmente para soportar el modelo de negocio y la mejora sustantiva de la experiencia al cliente se debe implementar una nueva arquitectura empresarial flexible orientada a proyectos, la automatización de las herramientas de soporte al negocio (ERP, CRM y BPM) con sus respectivas capas analíticas y programas para transformar el capital humano, el modelo de liderazgo y la cultura como elementos claves que habiliten el nuevo contexto empresarial.

Es así como nacen una serie de proyectos orientados a promover y apoyar la transformación digital empresarial, y que deberán ser desarrollados a lo largo del período 2019-2023.

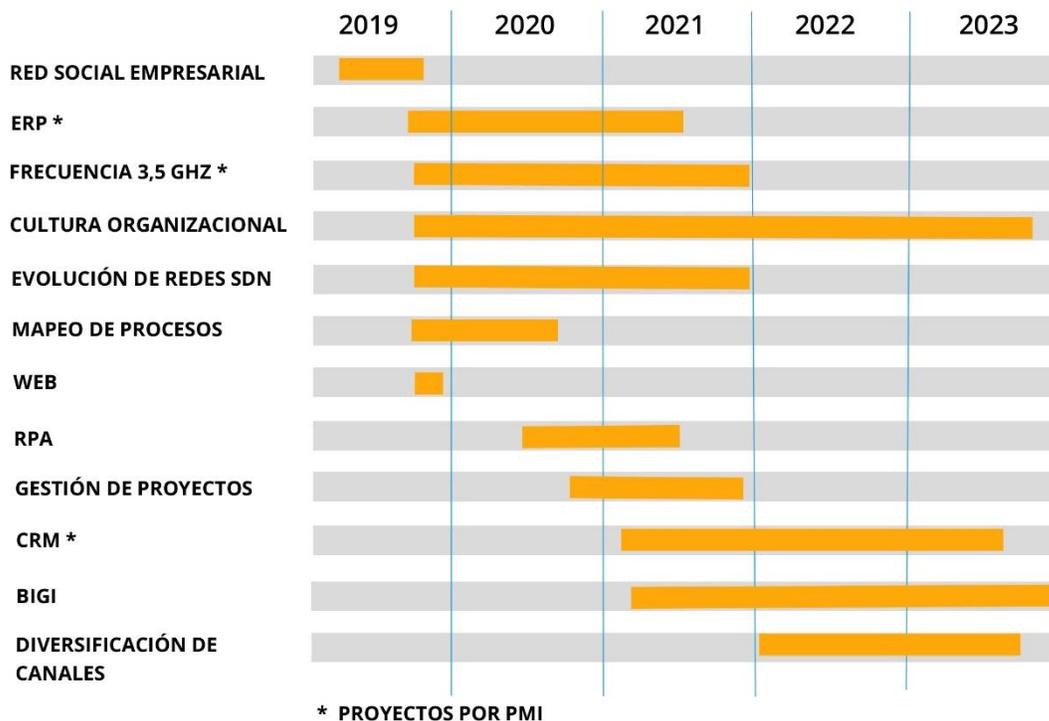


Figura 6 – Proyectos de Transformación 2019-2023

En la segunda fase de evolución la empresa consolida su modelo de negocio, arquitectura empresarial, la cultura y desarrolla las bases para el crecimiento mediante estrategias de desarrollo de productos y mercados, en esta fase las oportunidades de negocio en gestión de procesos y tecnologías (BPO, ITO) toman un rol protagónico en la empresa. Asimismo, estas oportunidades de negocio dinamizan la generación de valor, se propicia el desarrollo de nuevas soluciones basadas en nuevas tendencias y se promueve una reconversión de las soluciones existentes. A partir de este proceso inicia la etapa de crecimiento por diversificación siendo la última fase del proceso estratégico.

En la última fase a partir de las nuevas capacidades adquiridas, la empresa soporta su crecimiento aprovechando el auge de las tecnologías emergentes, la madurez del mercado y el desarrollo de las empresas, el gobierno y la sociedad sobre ambientes más digitales. A partir de este momento la empresa expande su nicho de mercado mediante una estrategia de desarrollo de servicios e incursiona en la diversificación, como se detalla en la figura 7.

Lo anterior permite fortalecer el Grupo ICE, capitalizar lo alcanzado en los últimos tres años ubicando a RACSA en otro nivel empresarial alineado a los cambios tecnológicos, humanos y de procesos que trae consigo la evolución de los negocios y los paradigmas de la Cuarta Revolución Industrial. Asimismo, el modelo se soporta sobre la evolución que el negocio de telecomunicaciones ha experimentado en los últimos años producto de la convergencia de las tecnologías de la información (TIC) con la aparición de sensores a nivel masivo y la robótica han transformado la internet tradicional en internet de las cosas (IoT).

6 PALANCAS DE CRECIMIENTO

A lo largo de todo el periodo la empresa se ha fijado la meta de generar los esfuerzos necesarios para capitalizar el desarrollo de productos y ecosistemas de servicios que aseguren nuevos ingresos, y apoyen las acciones enmarcadas en el modelo de negocios propuesto, mismas que fueron ya plateadas a través de la matriz Ansoff y analizadas para establecer las palancas de crecimiento divididas por año y por cuadrante según la matriz.

Este trabajo, potencializará el portafolio de servicios actual en alineamiento con la visión estratégica y permitirá ampliar la incorporación de nuevos mercados, a la oferta actual de RACSA, como parte de un proceso continuo de desarrollo y evolución de productos y servicios, con la orientación de mejorar la experiencia de nuestros clientes.

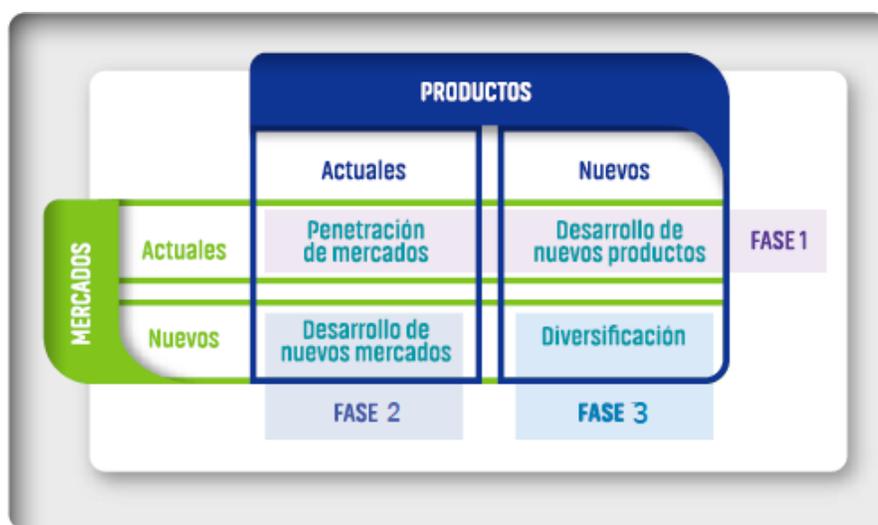


Figura 7 – Matriz Ansoff

7 MARCO ESTRATÉGICO.

En alineamiento a la visión de negocio planteada por el Grupo ICE en su estrategia 4.0 y como parte del nuevo Plan Estratégico empresarial es necesario un replanteamiento de la misión y visión empresarial, buscando un enfoque de complementariedad hacia la corporación en áreas de outsourcing y digitalización de procesos, transformación digital y consultoría especializada por lo cual se proponen los siguientes enunciados:

7.1 Misión y Visión



Figura 8 - Misión y Visión

7.2 Valores



Figura 9 - Valores empresariales

7.3 Detalle del Mapa Estratégico

Seguidamente se detalla el mapa estratégico, bajo el cual se reflejar las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos de esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia.

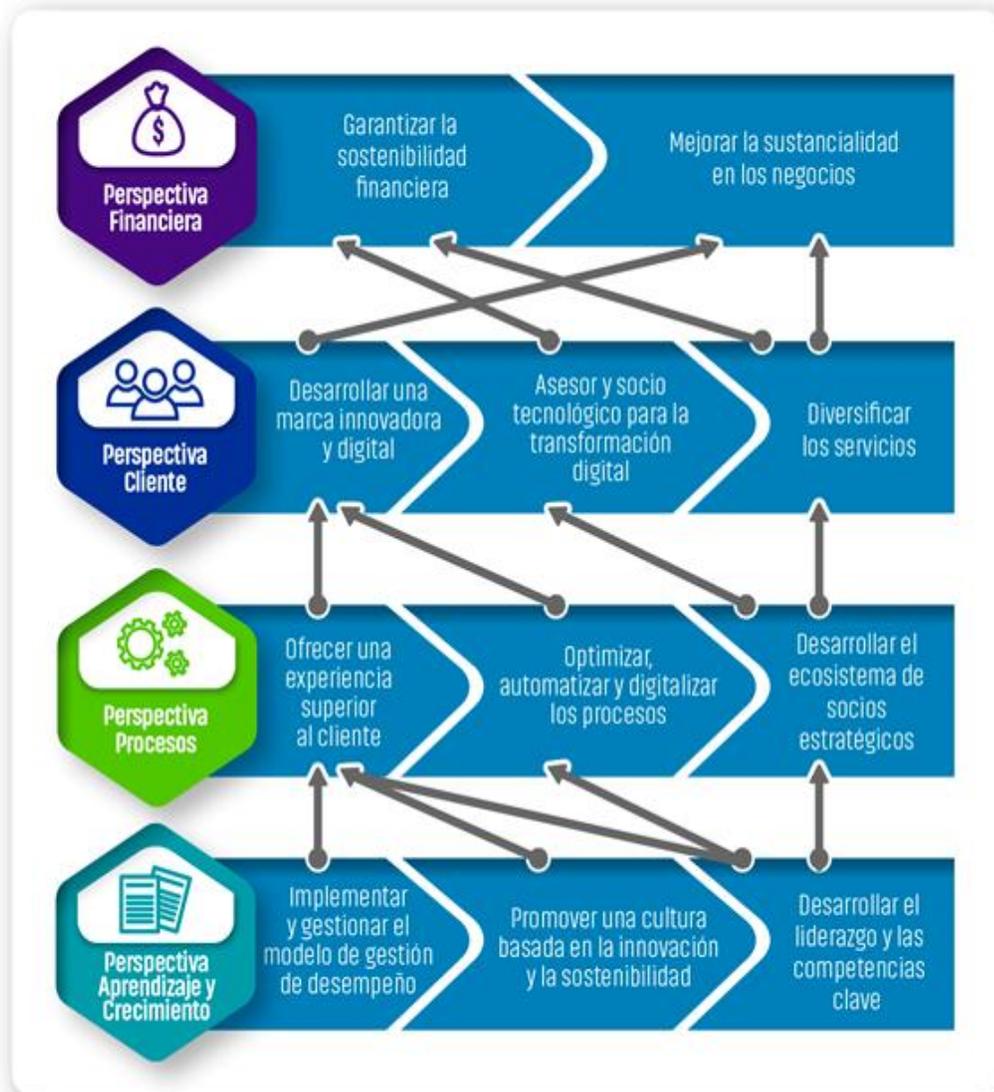


Figura 10 – Mapa Estratégico

7.4 Cadena de Valor

Para atender la estrategia empresarial, hubo que generar un trabajo para gestionar la evolución de nuevos procesos empresariales, siendo que se ajustó la cadena de valor que fue aprobada en la Estrategia Empresarial 2019-2023 para que la misma, integre la gestión del ciclo de vida del cliente, la gestión del ciclo de vida del producto, así como actividades de apoyo que estarán orientadas al soporte empresarial y al negocio. Este análisis se realizó según lo estipulado en la nota 0060-597-2016 emitida por la Presidencia Ejecutiva del ICE, en donde se define cuáles son las actividades de apoyo y las actividades de negocio o primarias.

Asimismo, se desarrolló, como un conjunto desagregado de las actividades de valor en un proceso transversal de planificación estratégica, esto con el fin de ser coherentes con la estructura de los macro procesos “La estructura sigue a la estrategia”, esto basado en el modelo de Michael Porter. En estas actividades se incluye la gestión del ciclo de vida del cliente como factor clave y estratégico para la transformación digital. En la siguiente figura se detalla la cadena de valor ajustada:



Figura 11 Cadena de Valor

Es importante mencionar que, como parte de esta cadena de valor, los procesos que abarcan la gestión de experiencia al cliente serán transversales en la empresa generando un alcance integrador, uniendo al negocio entorno a la visión del cliente.

Adicionalmente, al igual que las líneas de negocio, la cadena de valor debe ir evolucionando con el cumplimiento del Plan Estratégico, el cual llevara a la empresa a orientarse en la gestión de procesos y tecnologías digitales (BPO, ITO), por esa razón los procesos de la cadena de valor se deben soportar por diferentes marcos de referencia que gobierna las nuevas empresas digitales e incorporando el uso de metodologías ágiles para que el flujo de trabajo sea flexible y orientado a objetivos.

8 MODELO DE GOBERNANZA

Se ha definido un modelo de Gobernanza constituido de tres grandes ámbitos:

- Gerencia General
- Comité Ejecutivo:
- Estrategia y Transformación Digital



Figura 12 Modelo de Gobernanza

Para la gestión de las acciones y proyectos al igual que se ejecutó en el periodo estratégico anterior, la Empresa contará con un modelo de gobernanza mediante el cual algunos temas serán ejecutados desde la estructura formal y otros por medio de una red colaborativa para la transformación con enfoque a una gestión proyectizada que integra recursos de toda la organización para acelerar el desarrollo de los mismos, esta estructura estará dirigida desde el nivel gerencial por medio de un comité ejecutivo que tiene como fin la aprobación y gestionar la ejecución de los proyectos y garantizar la coherencia con la dinámica empresarial en el marco de su estrategia.



Figura 13 - Estructura proyectizada para el modelo dual

9 MODELO DE PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

9.1 Procesos Nivel 0 y 1

Para la operabilización de la estrategia 2019 -2023, fue necesario un análisis empresarial, donde se realizaron las siguientes fases

- Análisis y diagnóstico de la situación actual
- Contraste con marcos de referencia,
- Identificación de brechas “gaps”,
- Definición de nuevos procesos
- Estructura Organizacional

para recabar la información necesaria para establecer los procesos de nivel 0 y 1, un nuevo manual de roles y responsabilidades.

Este análisis tomo como soporte diferentes marcos de referencia, pero principalmente eTOM ya que es un mapa de operaciones de telecomunicaciones mejorado, que comprende niveles jerárquicos de procesos empresariales con importancia prioritaria y

proporciona una estructura estándar para los procesos empresariales, así como sus componentes básicos

Los procesos que se propusieron, se clasificaron según la gestión de procesos, permitiendo ver la relación que existe entre ellos, para analizar su interrelación e interacción, enfocándose en aspectos claves que debe contener la empresa para orientar sus esfuerzos en la experiencia al cliente, la generación de ingresos y la eficiencia operativa. Estas clasificaciones están formadas por:

Procesos Estratégicos: destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

Procesos Misionales: son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la empresa. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. Son los sustentan la razón de ser del negocio.

Procesos de soporte: son procesos que no están ligados directamente a la misión de la empresa, pero resultan necesarios para que los procesos misionales y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.

Procesos de Control y Evaluación: son procesos que permiten dar seguimiento y control a la gestión empresarial, contribuyendo en el análisis de la información generada por los procesos y apoyando la gobernanza y mejora continua.

9.2 Estructura Organizativa:

Considerando el nuevo modelo de negocio de RACSA, el análisis de los procesos que conforman la actividad central para la generación de ingresos, se identifican oportunidades de mejora para optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la experiencia del cliente.

El proceso de transformación requiere una estructura organizacional alineada, a fin de potenciar la gestión de los procesos, fortalecer la planificación financiera y mejorar la gobernanza empresarial. Es así como la estructura organizacional es una evolución del modelo de negocios, así como una proyección de sostenibilidad empresarial

Asimismo, la empresa mantiene una actividad ordinaria que debe renovarse de cara a los nuevos retos para garantizar la sostenibilidad de los negocios actuales y la generación de nuevas oportunidades que materialicen el crecimiento empresarial.

A partir de esta realidad empresarial el ajuste a la estructura empresarial articula los roles y procesos en tres niveles:

- Nivel 0 (N0): Gerencia y Direcciones.
- Nivel 1 (N1): Departamentos y áreas staff.

Este esquema representa las principales interrelaciones de las dependencias, sus principales procesos que se conceptualizan a partir de las actividades estratégicas, la gestión del negocio y la gestión de experiencia al cliente.

Se presenta en la figura 14 la estructura organizativa actual de RACSA.

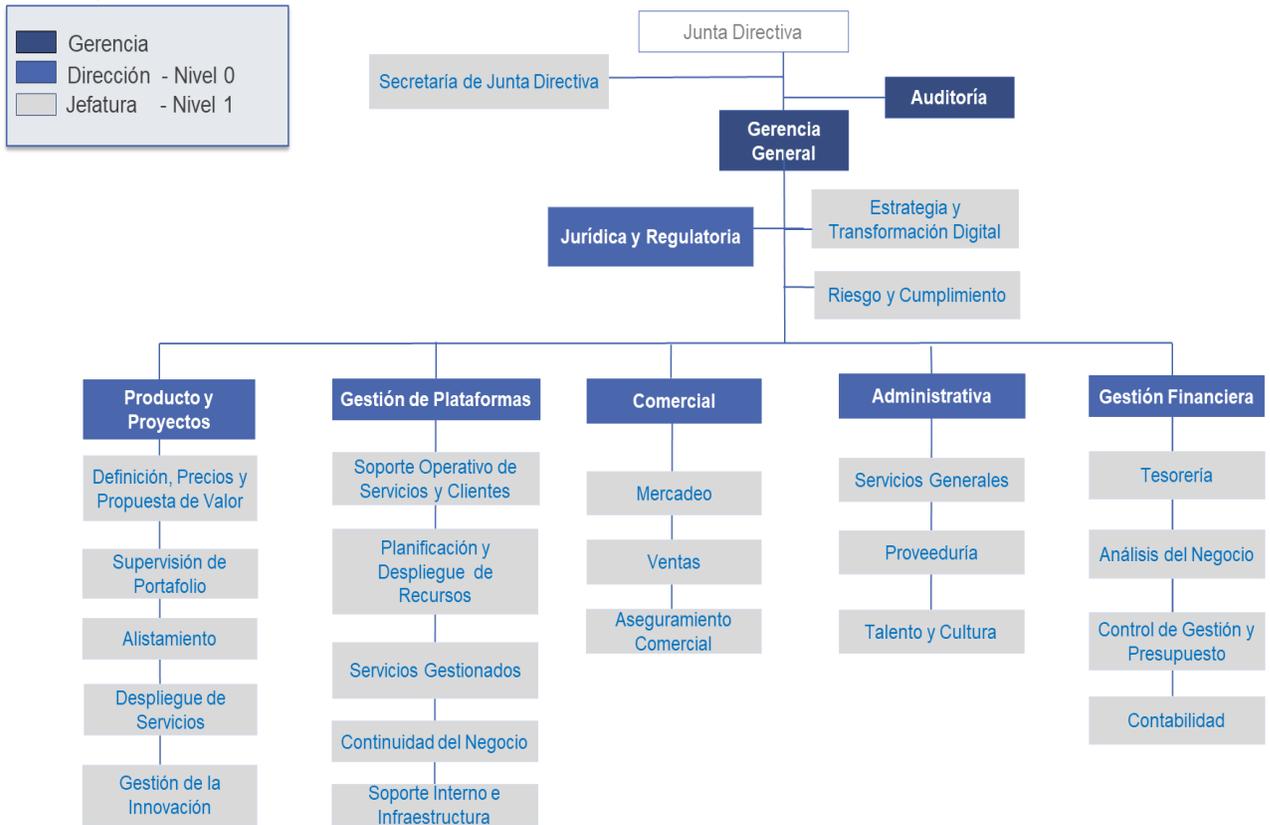


Figura 14 - Estructura organizacional, aprobada en junta directiva 28 de noviembre 2019