

Gestión de la transformación de las empresas de telecomunicaciones hacia la convergencia

Este artículo es una versión del original “Gestión de la transformación de las empresas de telecomunicaciones hacia la convergencia”, publicado en la *Revista de Telecomunicaciones AHCJET*, no. 111 (julio-septiembre/2007). La Secretaría de Información de AHCJET amablemente cedió los derechos.

Jorge Iván Ramírez
INtransforming Cinsultants LLC

Introducción

Cada día las Telecomunicaciones presentan un ambiente de competencia más álgido.

Hoy no solo compiten las Telcos entre sí, sino también los TV cables y los operadores virtuales.

Quizás otros generadores de contenido y los expertos en “*Social Networking*” y “*Collaboration*” podrán ser otros actores importantes de las telecomunicaciones, utilizando tecnologías disruptivas como “Wimax”.

Es, por lo tanto, necesario trabajar en la transformación del negocio con una orientación hacia el cliente y la convergencia de servicios y redes.

Al cliente sólo le interesa tener una buena solución para comunicarse por medio de la voz, los videos, la música, los datos y la mensajería en general, sin importar el medio por el que la accese.

Hoy los operadores tienen grandes retos en sus resultados financieros, pues los nuevos clientes ingresan con menor consumo por mes, agravado esto por las tasas de retiro de los existentes, las cuales se agudizan con la intensa competencia.

Para neutralizar esta tendencia y la saturación de clientes en cada mercado y tipo de tecnología, emerge la convergencia como una herramienta que permite reducir los costos de capital y de operaciones, incrementar el ingreso por cliente por mes, así como la mejora en la lealtad hacia los operadores de telecomunicaciones, con la adición de paquetes de entretenimiento, mensajería, etc.

Otro elemento disruptivo para los operadores es la tendencia de los servicios de telefonía por Internet. Basta con tener un acceso de banda ancha y los usuarios pueden acceder a servicios de voz gratuito, como es el

caso de Skype, lo cual coloca más presión a las Telcos en su reducción de ingresos tradicionales.

Este tipo de fuga de ingresos es imposible controlarla y manejarla a través de acciones regulatorias y solo es posible contrarrestarlas con pensamiento creativo y agilidad en el mercado para nuevos servicios de valor agregado.

Para el cliente es muy importante tener una única experiencia con el servicio ya sea este de voz, datos, música, videos, etc.

Igualmente, esta experiencia debe ser la misma en el hogar, la oficina o en movimiento, tal que pueda usar cualquier dispositivo en cualquier lugar, sin limitaciones de ancho de banda para acceder a las aplicaciones (Figura 1).



Figura 1 Modelo de convergencia

El caso más impactante en los últimos días es el del “Iphone”, un dispositivo convergente de voz, datos, video, mensajería, fotos, etc., el cual en su lanzamiento alcanzó ventas de 270.000 unidades en tan solo dos días.

En este artículo trataré de resumir los factores y procedimientos que se deben afrontar para garantizar una verdadera transformación del negocio orientada hacia el cliente y la convergencia, basado en mi experiencia de treinta años en Telecomunicaciones, especialmente enfatizando en mi aprendizaje de los últimos siete en Verizon.

I-Entendimiento del entorno, el mercado y la competencia

En esta primera fase es importante aplicar los conceptos de *collaboration* o colaboración de los miembros del equipo gerencial para determinar los principales factores que, como “olas”, afectan positiva o negativamente la organización para proyectar unos resultados financieros, de lealtad de clientes y empleados, favorables y crecientes en los períodos de corto y largo plazo.

En esta fase deben analizarse la situación de la industria, de los competidores, sus tendencias de crecimiento y participación de mercado por segmento.

Igualmente deben tenerse en cuenta la saturación de las líneas de productos y sus consecuencias en los ingresos y utilidades en el futuro.

Explicaré algunos de los factores que, como “olas”, aceleran o retrasan el crecimiento de la empresa y que deben ser investigados por los miembros del equipo de la organización, incluyendo otros expertos y niveles inferiores de la empresa, antes de plantear los objetivos.

La convergencia de servicios y el aspecto regulatorio

Hoy la gran tendencia de la industria consiste en ofrecer servicios *triple play*, es decir, telefonía fija, Internet y servicios móviles, como un solo paquete al cliente, para lo cual es importante evaluar el impacto en cuanto a la visión del cliente, procesos de la empresa, sistemas y conocimiento del recurso humano.

Igualmente, es importante evaluar el impacto de incluir servicios *quadruple play*, que consisten en un paquete que incluye telefonía fija, Internet, servicios móviles y servicios de televisión pagada o entretenimiento.

Los aspectos regulatorios son críticos como “olas” que pueden atrasar o acelerar los procesos de transformación de la industria convergente.



Figura 2 “Olas” de la convergencia

Los gobiernos deben ser cuidadosos de no imponer excesivas reglas para evitar tecnologías disruptivas, sino facilitarle al mercado su acción de regulación a través de sus diferentes fuerzas tales como la oferta de servicios y la libre escogencia de los operadores por parte de los clientes, basados en la mejor propuesta de valor.

La convergencia de procesos

Todos los procesos de la empresa deben ser redefinidos y orientados hacia el cliente, para que el contacto con este sea una única experiencia sin importar a qué tipo de servicio se dirija y basado en resolver sus inquietudes o problemas desde la primera llamada.

Para lo anterior es importante tener claro previamente el mejor proceso que cumpla con este mandato, así como las herramientas adecuadas como facturación convergente, CRM —*Customer Relationship Management*— convergente y sistemas de manejo de órdenes y aprovisionamiento que tienden a ser operados por el mismo cliente.

Estas herramientas deben ver al cliente como un todo, sin importar los tipos de servicios que esté usando y generando la oportunidad de incrementar el portafolio de productos que él posee.

Convergencia de redes

La convergencia en una sola red que preste todos los servicios convergentes es fundamental para crear una sola experiencia de servicio y disminuir los costos operacionales y de inversión de capital.

Previamente al análisis de la transformación del negocio, debe diseñarse el mapa de ruta tecnológico, que contemple la evolución de la red actual y sus inversiones que permitan alcanzar la red convergente en un período de tiempo determinado.

El estadio superior consiste en alcanzar una red basada en la arquitectura abierta IMS —*IP Multimedia Subsystem*—, y cuya estructura contenga las capas de aplicaciones, acceso y control.

Dentro de esta etapa se evolucionará de señalización número siete al protocolo SIP —*Session Initiation Protocol*—, para que se tenga una completa movilidad de equipos y terminales.

Con esta arquitectura todos los servicios fijos y móviles convergerán a un solo *back-bone* de comunicaciones con el protocolo IP.

La arquitectura de las redes deberá tener en cuenta la “calidad de la experiencia” como un concepto clave de la percepción del cliente final sobre el desempeño de las aplicaciones.

Un ejemplo concreto es el caso de Verizon Dominicana, donde se definió en el 2005, en una primera etapa, la evolución de *switches* clase 5 a *switches* de nueva generación de Nortel, con la introducción de

un *gateway* internacional para evolucionar el tráfico hacia el formato IP.

Igualmente un 20% del tráfico local se migró a IP y se tenía un claro mapa de ruta para evolucionar el tráfico restante en los tres años siguientes.

Esta evolución originó un cambio en los perfiles de los ingenieros y técnicos tanto del área de ingeniería como de operaciones.

Igualmente con los técnicos del terreno se revisaron sus perfiles y competencias en el 2005, desarrollándose un plan de entrenamiento para establecer una función convergente, donde un técnico tanto del sector residencial o de negocios debería tener la capacidad de instalar o reparar un terminal de voz convencional o un *router* u otros elementos de red con su respectiva configuración.

Al final del 2006 se tenía un 20% de la fuerza laboral del terreno convertida a técnicos convergentes y un plan claro para la habilitación, hasta del 80% de este perfil, en los siguientes tres años.

Convergencia de contenido

Debe investigarse el contenido, a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.

Con la evolución de la Web 2.0, las herramientas de colaboración masiva están cambiando el mundo interno y externo de las organizaciones.

La gran tendencia de involucrar al cliente final en el desarrollo de productos y de su propia experiencia, así como a todos los empleados de la empresa en la investigación, desarrollo y en la generación de contenido, crea una revolución en las corporaciones para lo cual los procesos, sistemas y estilos de liderazgo deberán cambiar si se quiere tener éxito en los mercados.

Para ello las herramientas de “colaboración masiva” son fundamentales. La tendencia actual con las Wikis, Mushups, etc. hace que los clientes produzcan y modifiquen su contenido tanto de entretenimiento —videos, fotos, audio—, como de información, comunicación interactiva (*blogs*), partiendo de la información existente en las Web o plataformas abiertas, lo cual crea un gran dis-parador

de la evolución del conocimiento que es revolucionario en esta época.

Existen otros elementos importantes como los *widets*, por medio de los cuales los usuarios de Internet pueden bajar un paquete que les permite en todo momento recibir información y publicidad en su computador, de acuerdo con sus intereses, *hobbies* y redes de conectividad social.

El concepto de segunda vida o *Second Life*, donde los usuarios crean en el mundo de Internet un perfil virtual con su forma física y características, permite que este pueda hacer compras y realizar contactos y acciones en un mundo superpuesto. Este nuevo concepto tiene grandes consecuencias sobre los anchos de banda de acceso, lo cual obliga a que los operadores en el futuro garanticen el ancho de banda que el cliente requiera, sin importar el tipo de aplicación, pero cumpliendo con los estándares de “calidad de la experiencia”, es decir, el efecto final percibido por el cliente final.

En general la convergencia de contenido debe considerar la colaboración masiva como un elemento disruptivo del desarrollo de nuevas aplicaciones basadas en plataformas abiertas, orientadas al *peering* o trabajo entre varios, con compartimiento de contenido y con actuación global sin importar la región o país en que se encuentre el desarrollador.

Adicionalmente se debe analizar la tendencia de educación e investigación científica a distancia.

Tanto el *E-learning* como las herramientas de investigación *innocentive.com* hacen que el conocimiento ya no sea exclusividad de pocos, propician una verdadera transformación en lo que podría llamarse la **Alejandro moderna**, donde convergen todos los científicos del mundo a través de unas herramientas virtuales que permiten que los logros de nuevos productos, medicinas, descubrimientos, etc., crezcan en una forma exponencial.

La forma de trabajo en las empresas exige que los empleados cambien sus comportamientos a formas colaborativas de entregar sus resultados, con el uso de herramientas de colaboración y gestión del conocimiento que permitan acumular toda la experiencia y sabiduría colectiva, basada en la sinergia de las sumas individuales de los empleados.

Convergencia del recurso humano

La nueva forma de ver el recurso humano en las empresas convergentes es totalmente diferente al pasado.

Hoy un empleado es una fuente potencial de conocimiento que se eslabona con otros dentro de un proceso, que apoyan el diferenciador de la empresa en el mercado.

Los empleados deben tener unas competencias conductuales basadas en los conceptos de inteligencia emocional y social para estar en contacto permanente entre



Figura 3 Convergencia redes y servicios

ellos, tal que se facilite la gran cadena del conocimiento, a través de herramientas Wikis o de colaboración, para producir un contenido final que será la base del diferenciador de la empresa en el mercado.

Por ejemplo, deben producirse los documentos de estudio o *White Papers* que sean el conjunto de ideas de los miembros del equipo, basados en investigaciones externas y experiencias internas, donde todos produzcan contenido al estilo **Wikipedia**.

Las competencias técnicas deben estar basadas en un profundo entendimiento de la industria, su evolución tecnológica y el mercado, de modo que se facilite la investigación y la creatividad dentro de la empresa.

Las labores de planificación, ingeniería, operaciones y mantenimiento requieren de empleados convergentes que ejecuten su función diaria dentro de un contexto de un único cliente, atendido con una red única.

También el estilo de liderazgo debe ser muy diferente, basado en la humildad y la curiosidad permanente, para propiciar el trabajo en equipo y de generación de conocimiento, para el mejoramiento continuo.

El liderazgo cada vez se torna más crítico en esta nueva etapa del mundo de la convergencia, donde la actuación global de cada miembro de la empresa exige una elevada dosis de creatividad y pensamiento fuera de la caja, así como un exigente nivel de persuasión.

Convergencia del canal de distribución

Para el adecuado diseño del canal convergente es necesario segmentar el mercado de acuerdo con diferentes criterios que permitan incrementar tanto los ingresos por cliente, como su satisfacción y lealtad, así como la rentabilidad de la empresa.

La segmentación de clientes existentes debe tener en cuenta la disponibilidad total del bolsillo del cliente y considerarlo como un consumidor de un paquete completo, cuya cuenta debe ser convergente.

La segmentación debe considerar la vida útil del cliente con la empresa, así como la utilidad generada por este dentro del período de permanencia con el operador.

Lo anterior permite agrupar a los clientes por valor generado en su ciclo de vida —*Life Time Value*—, para buscar estrategias de fidelización con los más valiosos y expansión y proyección de la base de clientes en el mercado potencial de acuerdo con sus características.

También existen otros criterios de segmentación como el comportamiento de uso y el estilo de vida.

En el comportamiento de uso es importante identificar los usuarios de tecnología intensos (*techies*) y los de permanencia en red de tipo social o científica a través del *Internet Net Generation*.

Estos segmentos son los impulsores y apóstoles de la convergencia.

Los análisis y criterios de segmentación serán de gran utilidad cuando se definan los objetivos y metas en el

numeral 3, para que se generen estrategias y planes de acción de venta cruzada —*cross-selling*— o incremento del número de productos a vender a cada cliente y venta ascendente —*up-selling*— o estímulo a mayor uso del servicio.

El contacto y la comunicación con el cliente, ya sea en forma virtual, telefónica o personal, deben estar basados en el canal de distribución convergente.

Todos los productos y servicios ofrecidos deben ser promocionados, vendidos y gestionados por el mismo canal, tal que el cliente tenga un punto simple de contacto y que la empresa lo vea como un cliente integral que utiliza su portafolio completo.

Lo anterior tiene una gran trascendencia tanto en la fuerza de vendedores, como en la de servicio al cliente y de *back office* pues deben tener un entrenamiento integral, con conocimiento de todo el portafolio, de los procesos, con una visión de cliente único.

La capilaridad del canal es muy crítica si se quiere un crecimiento acelerado, especialmente en los segmentos más populares de la población.

Pequeños puntos de venta ubicados en almacenes de cadena y supermercados pueden ser una gran herramienta de penetración.

La meta de capilaridad debería llevar a tener un punto de venta, al menos, cada seis manzanas geográficas.

2- ¿Cuál debe ser el diferenciador de nuestra empresa en el mercado? ¿Por qué nos elegirán los clientes?

Este es uno de los temas más trascendentales para determinar todo el diseño de la transformación para la convergencia.

Debemos tener muy claro por qué nos eligen los clientes hoy, por qué nos elegirán en el futuro y qué



Figura 4 Diferenciador

tan perecedero es este diferenciador, para que nos permita el éxito sostenible en el mercado a través del tiempo.

Una empresa convergente se diferencia de las demás ya sea por tener el mejor precio, o el mejor desarrollo de productos y soluciones, o por tener la mejor rela-

ción con los clientes, es decir el mejor servicio al cliente.

Cualquiera que sea la decisión de elegir un factor como diferenciador debe considerar que los demás factores estén en paridad, lo cual significa que no existan diferencias o desventajas sustanciales respecto a los competidores.

Si el diferenciador es el **bajo precio**, todos los procesos de la empresa deben garantizar un modelo de mínimo costo, con grandes economías de escala que permitan el adecuado retorno de la inversión.

La metodología de gestión y la definición de costos basada en el análisis de actividades serán clave para obtener el mínimo precio que garantice una rentabilidad adecuada.

Igualmente el modelo de competencias de los empleados deberá incluir el mejoramiento continuo y la orientación a gestión de costos como criterios básicos para su desarrollo y entrenamiento.

Si el diferenciador es el **desarrollo de producto**, la empresa convergente debe tener un Proceso de Desarrollo de Producto (PDP) muy avanzado, donde la experiencia del cliente sea el punto de partida para su diseño. Es decir, la voz del cliente debe estar incluida en todo el proceso.

El tiempo de respuesta para llevar el producto al mercado deberá ser el mejor de la industria y la imitación o seguimiento por parte de la competencia deberá tomar el tiempo necesario para que esta ventaja se traduzca en un beneficio en participación de mercado y en los resultados financieros y de satisfacción de clientes en forma significativa.

Si el diferenciador elegido es **la mejor relación con el cliente o una clara diferenciación en el servicio al cliente**, se debe generar una cultura en forma amplia en toda la organización donde el cliente sea el principio y el fin de todos los procesos de *front on line* y de *back office*, para lo cual el concepto de calidad de la experiencia es clave en el diseño del diferenciador en sí.

La elección de las competencias de los diferentes empleados deberá tener en cuenta la orientación al cliente y el conocimiento de la industria y el mercado como pilares para su desarrollo.

Para elegir el diferenciador debe hacerse una sesión estratégica entre los miembros del equipo ejecutivo, donde se haga un claro análisis de los factores u “olas” considerados en el numeral anterior y las capacidades de la empresa para tener la mejor ventaja competitiva en el mercado.

El diálogo debe establecerse basado en las reflexiones generadas por las siguientes preguntas:

- ♦ ¿Por qué nos compran los clientes hoy?
- ♦ ¿Esta razón será la misma mañana o en tres años?

♦ ¿Qué tenemos que hacer con la empresa y cuáles son las habilidades y competencias que debemos desarrollar para que el diferenciador elegido sea sostenible en el largo plazo?

3-¿Dónde estará posicionada la empresa en tres años?

El proceso de definición de objetivos estratégicos y planes macro para la transformación a una empresa convergente debe hacerse en forma participativa y con un diálogo estratégico entre los miembros del equipo ejecutivo.



Figura 5 Dónde posicionarnos en el futuro

En este diálogo, luego de entender el entorno analizado en el numeral 1 y luego de definir el diferenciador, según lo descrito en el numeral 2, se deben responder las siguientes preguntas, a través de un acuerdo entre los participantes, de cómo veremos la organización en los próximos tres años, resolviendo los siguientes aspectos:

- ♦ ¿Cuál debe ser el **mapa de ruta** para alcanzar una convergencia tecnológica, de procesos, de redes —superpuestas o en arquitectura IMS—, de sistemas, de contenido, de recursos humanos, de canales de distribución?
- ♦ ¿Cuáles son los objetivos de ventas y crecimiento en ingresos, margen operacional, flujo de caja, retorno sobre la inversión, los activos y el patrimonio, intensidad de capital?
- ♦ ¿Cuáles son los objetivos de satisfacción de clientes por cada proceso relacionado con este y el total ponderado?
- ♦ ¿Cuál es el objetivo de satisfacción de empleados?
- ♦ ¿Qué tan preparada está la organización para esta transformación?
- ♦ ¿Qué tan comprometida está la organización para esta transformación?
- ♦ ¿Qué tan rápido debe hacerse esta transformación?
- ♦ ¿Qué tanto debe ajustarse a cada estándar en cada uno de los factores de convergencia “olas”?
- ♦ ¿Cuál debe ser el mensaje a la organización para hacer la transformación hacia una empresa convergente?

♦ ¿Cuál debe ser la coordinación entre los actores de la transformación: inversionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidad, gobierno?

♦ ¿Cuál debe ser el plan de comunicación y el modelo de intensidad para comunicar el mensaje dentro de la organización?

♦ ¿Cuál es el nivel de compromiso de los líderes para esta transformación hacia la convergencia?

♦ ¿Cuál debe ser la gradualidad de esta transformación y cómo medirla para asegurar un mejoramiento continuo de los resultados del *Balance Scorecard*?

♦ ¿Cómo identificar los líderes del cambio y sus características?

- Capacidad para manejo del riesgo
- Gran convicción de cambio hacia la convergencia
- Capacidad de estímulo hacia los dirigidos

♦ ¿Cuál debe ser el plan personal para desarrollar los líderes de esta transformación?

♦ ¿Cómo se alineará el plan de compensación a los resultados del proceso de transformación?

♦ ¿Cuál debe ser el impacto de esta transformación, hacia la convergencia, en los resultados del negocio?

Para la definición de los objetivos y los planes macro de acción se debe aplicar el modelo de reconocer la realidad que se muestra en la figura 6 que define las metas financieras de acuerdo con las expectativas de los inversionistas, luego contrasta estas metas con la realidad del mercado y la competencia para, finalmente hacer un análisis de las capacidades de la organización, para determinar cuán realistas y logrables son las metas propuestas y la cantidad de recursos disponibles para ejecutar los planes macro propuestos.

Todo este proceso es iterativo, y en caso de que no sea lograble alguno de los aspectos, deben ajustarse y revisarse otra vez todos los factores.

En el ejemplo de Verizon Dominicana, luego de hacer este proceso, se llegaron a cuatro grandes objetivos transformacionales:

- ♦ Tener un servicio de clase mundial, definido en el indicador de satisfacción de clientes calificado como excelente. Este concepto se definió además como el diferenciador en el mercado.
- ♦ Tener una operación de costos eficientes.
- ♦ Tener el mejor equipo humano.
- ♦ Tener acceso efectivo y eficiente a la sociedad de la información.

Estos cuatro objetivos generaron programas y proyectos, los cuales se gestionaron a través de la oficina de proyectos (PMO) para asegurar su cumplimiento en costo, tiempo y calidad.

Verizon Dominicana pasó de ser una empresa orientada a silos en el 2002 —empresas separadas de telefonía fija, larga distancia, banda ancha, celular— a una

empresa convergente en el 2003, con una única visión del cliente, con convergencia de canales de distribución, de los recursos humanos, de los procesos de planeación e ingeniería y un claro mapa de ruta para converger las redes a una arquitectura IMS en el 2008.

Igualmente la empresa mejoró sustancialmente la satisfacción de clientes y empleados, lo cual trajo como con-



Figura 6 Modelo “Reconocer la Realidad”

secuencia un crecimiento sostenido en ingresos, utilidades y flujo de caja en los años siguientes, así como un gran reconocimiento de la comunidad local y de los medios de comunicación, como es el caso de la revista *América Economía* que por tres años consecutivos —2004-2006— clasificó a Verizon Dominicana dentro de las once empresas más admiradas de Latinoamérica, en una encuesta realizada a más de 200 empresas de todas las industrias de la región.

4-¿Cómo tener una ejecución excelente del plan?

En el numeral anterior había descrito la forma como deben obtenerse tanto los objetivos y metas, como los planes macro para alcanzarlos.

Pero la realidad es que de nada sirve tener planes y objetivos si no se garantiza una adecuada ejecución como se observa en la figura 7.



Figura 7 Excelente ejecución

Para esa adecuada ejecución es importante involucrar a los diferentes niveles de la organización: directores, gerentes, supervisores, comunicándoles las decisiones definidas en el numeral anterior, incluyendo los planes macro para la ejecución, tal que se genere un diálogo abierto y honesto que permita generar la retroalimentación adecuada para una excelente ejecución.

En esta etapa se deben listar los programas y proyectos que asegurarán las metas que definen la transformación hacia la convergencia, enfocándose en priorizar los más críticos de acuerdo con los **pocos vitales** —el 20% de las acciones que generen el 80% de los resultados de la transformación—.

Igualmente con estos niveles siguientes se deben definir los indicadores de desempeño que garantizarán la evolución de la transformación en cada uno de los mapas de ruta descritos en el numeral anterior y el impacto en los resultados financieros, de satisfacción de clientes y empleados.

Otro aspecto clave para el éxito de la ejecución es el modelo de gobernabilidad del plan de transformación, así como de los diferentes programas y proyectos que contiene el plan.

En este modelo de gobernabilidad deberán definirse los organismos que harán el seguimiento, los indicadores a reportar, su periodicidad y los sistemas de consecuencias a aplicar en caso de desvío de estos indicadores. En caso de desvío de los indicadores debe definirse previamente la metodología para la búsqueda de las causas raíces y la aplicación de contramedidas que retornen los indicadores a niveles bajo control.

Un aspecto fundamental es comunicar a la organización cómo se alineará el sistema de compensación con los resultados logrados en el proceso de transformación.

Otro aspecto crítico es la cercanía que debe tener el equipo de líderes de la empresa con el personal de atención al público, para que se propicie una comunicación de doble vía y un estímulo al buen desempeño para un excelente servicio al cliente.

5-Conclusiones para lograr el cambio transformacional hacia la convergencia

♦ El primer paso para generar el cambio transformacional hacia la convergencia es la clara motivación del equipo humano de la empresa. Debe generarse un mensaje claro y fuerte, apoyado en el liderazgo del equipo ejecutivo, de por qué cambiar y las consecuencias que traería no hacerlo.

♦ Deben activarse las redes de *knowledge management* o gestión del conocimiento de la empresa para investigar acerca de las “olas” que afectan la industria y la empresa, para buscar acuerdos en la cúpula de la dirección acerca de los pasos a seguir en la transformación.

♦ Definir un modelo de gestión del cambio que considere las variables del cambio como velocidad a la cual se quiere avanzar, el ajuste requerido para llegar a los estándares internacionales y el nivel de compromiso de los empleados.

♦ Deben identificarse los objetivos estratégicos, con sus programas y planes que sean gestionados a través de la oficina de proyectos, con alta visibilidad en la organización.

♦ Los objetivos definidos y los planes para lograrlos deben partir de la percepción y expectativa del cliente, cuya voz debe estar incluida en el diseño de los productos y los procesos.

♦ Los diseños de los planes de acción deben ser compartidos con los niveles inferiores de la organización para recibir la realimentación y ajustarlos de acuerdo con las realidades y capacidades de la empresa.

♦ La empresa debe adoptar el modelo de **reconocer la realidad** teniendo en cuenta el análisis de los objetivos financieros o de los inversionistas, la realidad del mercado y la competencia, y las capacidades de la empresa.

♦ El seguimiento a la transformación debe hacerse a través de comités horizontales donde participen los líderes responsables de las acciones en el proceso y cuyo tablero de control debe ser definido previamente para que toda medida y efecto puedan ser cuantificados.

♦ Debe adoptarse un estilo de liderazgo de acompañamiento (*coaching*) y no tanto de control, basado en el diálogo abierto y honesto y con elevada dosis de humildad para reconocer debilidades y apersonarse de las acciones a tomar (*accountability*). 