



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Mapa estratégico y Balanced Scorecard para Soluciones

Digitales de Iron Mountain

Autor: Diego L. Guevara

Tutor: Mag. Diego López

Octubre, 2019

1. Dedicatoria

A mi esposa, quien me ha acompañado en este proceso de forma incondicional.

2. Agradecimientos

A mi familia, que desde temprana edad me inculcó el valor de la educación y el desarrollo.

A los docentes, que pusieron su empeño para ayudarme en este proceso de transformación.

A los profesionales que me acompañaron y enseñaron el correcto desarrollo de una profesión, y a aquellos que, poniendo obstáculos, hicieron que me superara.

3. Resumen

Iron Mountain es una empresa de escala global cuyo principal negocio es el almacenamiento de documentación física en bodegas dispuestas a tal fin. Dado el avance de la tecnología, tanto en sus capacidades como en su masificación, es evidente que el futuro de este negocio está comprometido. Bajo ese contexto toma relevancia una línea de negocios diferente, la de soluciones digitales, que hace propia esta transformación digital potenciando la oferta de servicios al cliente y se encuentra destinada a posicionarse como el principal negocio a futuro.

Por la naturaleza del mercado en América Latina, esta línea está bastante más desarrollada que en cualquier otra región, lo que la ubica en una posición de liderazgo para toda la empresa. Sin embargo, este desarrollo no ha estado enmarcado dentro de una estrategia definida y consensuada, sino en función de la aparición de proyectos puntuales.

En el presente trabajo, utilizando los conceptos del mapa estratégico y el balanced scorecard, se diseña la estrategia para esta línea de negocios dentro de la región abarcando las cuatro perspectivas definidas por el modelo, identificando y describiendo diecisiete iniciativas estratégicas. También se especifican los indicadores necesarios para el seguimiento de estas iniciativas, generando más de 20 indicadores con su correspondiente definición detallada.

4. Tabla de contenidos

3.	Resumen	4
4.	Tabla de contenidos	5
5.	Introducción.....	7
6.	Objetivo general	8
7.	Sobre la empresa.....	9
7.1.	Historia.....	9
7.2.	Líneas de negocio:.....	11
7.3.	Iron Mountain en América Latina	12
8.	Marco teórico.....	15
9.	Mapa estratégico.....	19
9.1.	Descripción de los objetivos estratégicos.....	20
9.1.1.	Perspectiva financiera:	20
9.1.2.	Perspectiva del cliente.....	21
9.1.3.	Perspectiva de procesos internos:	23
9.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	25
10.	Balanced Scorecard.....	27
10.1.	Indicadores de la perspectiva financiera.....	27
10.2.	Indicadores de la perspectiva de cliente	29
10.3.	Indicadores de la perspectiva de procesos internos	35
10.4.	Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	44
11.	Conclusión	48

12.	Bibliografía	49
13.	Anexos	51
13.1.	Anexo I – Planilla de seguimiento de proyectos (con ejemplos)	52

5. Introducción

Iron Mountain es una empresa de capitales norteamericanos con presencia global que provee a sus clientes servicios de almacenamiento y administración segura de información. Dentro de la administración de la información, Iron Mountain condensa en una línea llamada “Soluciones Digitales” un conjunto de servicios asociados a la digitalización de documentación e implementación de procesos de negocio. Para eso se basa en la consultoría previa y en la construcción de soluciones a medida para sus clientes, en función de tres componentes tecnológicos básicos personalizables: un gestor de contenidos (ECM), un sistema de digitalización y un gestor de procesos de negocio (BPMS).

El presente trabajo desarrolla el mapa estratégico para esta línea de negocios dentro de la región de América Latina de Iron Mountain. Desde la información obtenida acerca de los atributos estratégicos de cara al cliente, indaga en los procesos internos que resultan, en consecuencia, más relevantes y en los elementos necesarios para desplegarlos. Finalmente se especifican indicadores asociados a los objetivos estratégicos definidos.

La definición del mapa estratégico para esta línea de servicios junto con los indicadores necesarios para monitorear el avance sobre este resultan fundamentales para una línea de negocios que está posicionada dentro de la compañía como el vehículo hacia la transformación general de ella, en un contexto de digitalización de una empresa asociada al almacenamiento físico. Como se explicará dentro del marco teórico, la confección del mapa estratégico genera consenso, comunica y guía el comportamiento organizacional de forma coordinada para lograr los objetivos propuestos, y en este momento de transformación, tener claros los objetivos y los caminos para conseguirlos resulta fundamental.

6. Objetivo general

El objetivo del presente trabajo es la confección del mapa estratégico y la definición detallada de los indicadores asociados, para la línea de negocios de Soluciones Digitales de Iron Mountain dentro de la región de América Latina. No se incluye dentro del trabajo un análisis de las otras líneas de negocio de la compañía, ni la relación existente entre esas líneas y la que resulta objeto de estudio.

Tampoco se incluye un estudio de mercado ni de las preferencias de los clientes sobre los atributos valorados ni se hace una valoración de la estrategia o posicionamiento buscado por la empresa. En ese sentido, se toma como válida la directiva impartida por el director regional de la línea de negocios.

Se espera que la construcción del mapa estratégico sirva a la organización como una base de discusión y posterior acuerdo sobre los procesos internos a potenciar y los elementos necesarios para ello; como una guía para lograr los objetivos propuestos para los próximos años, que serán críticos dentro de la historia de la empresa; y como una propuesta de indicadores a un nivel de detalle que permita su concreción en un corto a mediano plazo, aun en aquellos casos en los que hoy no se cuenta con la información necesaria.

7. Sobre la empresa

Iron Mountain Inc. es una empresa dedicada a la administración segura de información fundada en 1951, con oficinas centrales en Boston, Massachusetts, desde las cuales se dirige la operación en más de 50 países. La empresa cotiza en la bolsa de Nueva York (NYSE) bajo la sigla IRM desde el año 1999, habiendo iniciado su cotización pública en NASDAQ en el año 1996 con el símbolo IMTN. Desde el año 2014 es una organización REIT (US Security and exchange commission, 2019) y es parte de los índices MSCI REIT y S&P 500 (S&P Global, 2019) (SlickCharts, 2019).

En el año 2018 la empresa generó ingresos por 4.200 millones de dólares, empleando de forma directa a más de 26.000 personas (Iron Mountain, 2019). La empresa ocupaba a finales del año 2018 el puesto 619 en el ranking de la revista Fortune (Fortune.com, 2019), sirviendo aproximadamente al 95% de los clientes pertenecientes al ranking Fortune 1000.

7.1.Historia

Iron Mountain fue fundada en el año 1951 por un emprendedor que tenía dentro de sus terrenos una mina abandonada y que vio en el contexto de la Guerra Fría, la oportunidad de ofrecer el resguardo de información vital ante cualquier desastre, tanto de origen humano como natural. Sus primeros clientes fueron bancos y grandes empresas de la ciudad de Nueva York, que resguardaban copias de microfilm, pero que no tardaron en solicitar la guarda de gran cantidad de documentos en papel. En 1980 Iron Mountain se expande fuera de la ciudad de Nueva York apoyada en la nueva necesidad de preservar copias de resguardo de información digital, adquiriendo instalaciones en Boston y logrando penetrar en los mercados de registros legales y médicos. A mediados de 1980, la organización ya tenía desarrolladas las líneas de servicio por las que se haría conocida mundialmente y hacia finales de la década se convirtió

en la primera empresa de la industria con presencia en todo Estados Unidos, principalmente a través de la compra de empresas. Este método de expansión será el utilizado por la compañía en su crecimiento internacional.

En 1995 Iron Mountain alcanza los 100 millones de dólares anuales de facturación, y en 1996 se hace pública cotizando en NASDAQ (MCM Corporatewatch, 1996). En 1999 se expande por primera vez fuera de los Estados Unidos comprando empresas en el Reino Unido y México. En el año 2000, la empresa entra en América Latina mediante la compra de Storage S.A. en Argentina.

En los últimos años, consciente de que la mayor parte de sus ingresos proviene del alquiler del espacio físico necesario para la guarda de documentación y que en el futuro esta necesidad podría decaer profundamente por el proceso de transformación digital que atraviesan todas las organizaciones, Iron Mountain ha invertido esfuerzos en expandirse a otros mercados, explotando su experiencia en la gestión de instalaciones seguras y la gran cantidad de información que sus clientes le confían.

En función de esto, ha definido los siguientes pilares de crecimiento: incrementar los márgenes del negocio tradicional en los mercados desarrollados, expandir el negocio en los mercados emergentes (dentro del cual se encuentra América Latina), continuar la expansión del negocio de Data Centers e invertir en negocios llamados adyacentes, como, por ejemplo, la custodia de piezas artísticas o servicio de guarda para consumidores finales (Iron Mountain, 2019).

Iron Mountain guía su comportamiento en los siguientes valores: actuar con integridad, garantizar protección y seguridad, generar valor para el cliente, asumir la responsabilidad y promover la inclusión y el trabajo en equipo.

7.2.Líneas de negocio:

Actualmente Iron Mountain organiza su oferta de servicios en las siguientes líneas de negocio (Iron Mountain, 2019):

Gestión de información: Es la línea de negocio tradicional de la organización, que genera aproximadamente el 60% de los ingresos de la compañía. Consiste en la guarda física de documentación en soporte papel en las instalaciones dispuestas a tal fin, con una serie de servicios básicos asociados a esta documentación: indexación de la documentación resguardada, retiro y entrega en instalaciones del cliente, aplicación de políticas documentales asociadas a la retención y destrucción de la documentación. Aunque sigue siendo la mayor fuente de ingresos de la compañía, se vislumbra su descenso en todos los mercados por el avance de la tecnología y la digitalización de los procesos.

Almacenamiento seguro: Es el servicio destinado a la custodia de documentación de mayor valor para los clientes, como por ejemplo títulos de hipotecas o pagarés, así como también custodia de medios magnéticos utilizados por las grandes empresas para conservar sus copias de respaldo. Este tipo de guarda requiere medidas de seguridad específicas para evitar que en caso de un siniestro, la información se vea comprometida (por ejemplo, en caso de un principio de incendio no debe usarse agua para extinguirlo).

Destrucción segura: El ciclo de custodia de la información parte desde su generación y debe culminar con su destrucción cuando llega el momento adecuado. Iron Mountain provee servicios de destrucción segura tanto para documentos físicos como para medios magnéticos, garantizando que la información no sea accesible luego de su disposición final.

Soluciones digitales: Con el surgimiento de las nuevas tecnologías, y dado que Iron Mountain ya almacenaba gran cantidad de documentación de sus clientes, comenzó a ofrecer la digitalización de estos documentos para su consulta por parte de los usuarios. Este servicio

básico se ve complementado por alternativas de indexación, controles de integridad, verificaciones y conversiones entre formatos. Otro servicio de mayor valor agregado que Iron Mountain ofrece dentro de esta línea es la de gestión de procesos de negocio, que implica el diseño e implementación de un proceso específico a medida del cliente, según sus necesidades particulares. Para estas implementaciones se utilizan herramientas conocidas en el mercado como BPMS (Business Process Management System) (Gartner, 2019).

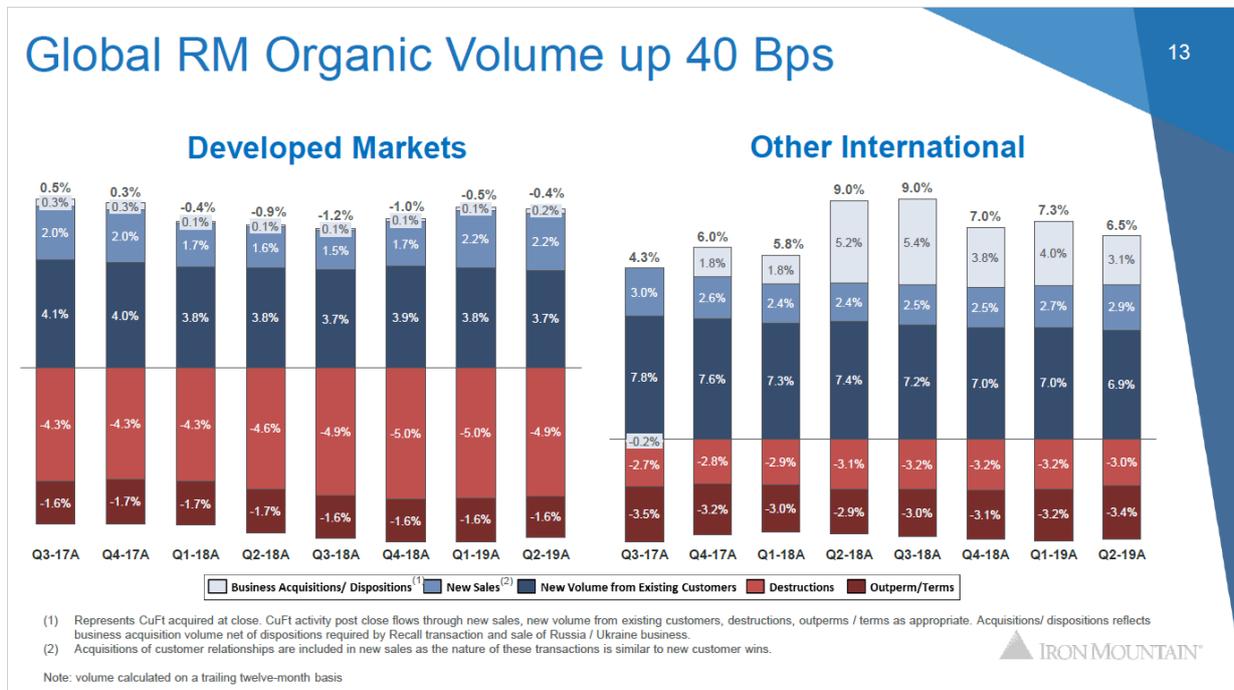
Centros de cómputo: Iron Mountain provee a sus clientes de la posibilidad de utilizar sus centros de cómputo como extensión de las instalaciones de su empresa, generando lo que se conoce en el mercado como nube privada. Este servicio se encuentra disponible principalmente en Estados Unidos, con escasa presencia en Europa y Asia, y nula en el resto de las regiones; debido básicamente al poco tiempo de desarrollo que tiene esta línea de negocio en la compañía.

7.3. Iron Mountain en América Latina

Como se indicó anteriormente, Iron Mountain se instaló en América Latina en el año 2000 con la compra de Storage S.A. en Argentina. Actualmente opera en los siguientes países de la región: México, Brasil, Colombia, Perú, Chile y Argentina. En toda la región se ofrece el siguiente conjunto de servicios: gestión de información, almacenamiento seguro, destrucción segura y soluciones digitales.

En esta región ha tomado especial impulso la línea de servicios de soluciones digitales como un diferenciador de valor ante un mercado que compite en el almacenamiento, principalmente por precio. Tanto en ingresos como en rentabilidad, esta línea de servicios aporta al negocio en la región el doble que en cualquier otra. Asimismo, dentro de la línea la región se ha establecido como líder dentro de la organización por sus proyectos de mayor valor agregado y complejidad técnica y funcional.

Este liderazgo resulta relevante no sólo por los ingresos o rentabilidad que genera, sino porque también se ve, a nivel regional y global, que el negocio principal de la empresa dejó de crecer de forma orgánica en los mercado desarrollados y que en los otros crece principalmente por adquisición de competidores(



1). Sin dejar de atender que sigue representando la mayor proporción de los ingresos, se evidencia que a futuro esta línea de negocios tenderá a caer con el avance del procesamiento digital de la información. La línea de negocios de soluciones digitales tiene como misión, a largo plazo, cubrir ese espacio en la generación de ingresos y en el servicio a los clientes.

Global RM Organic Volume up 40 Bps

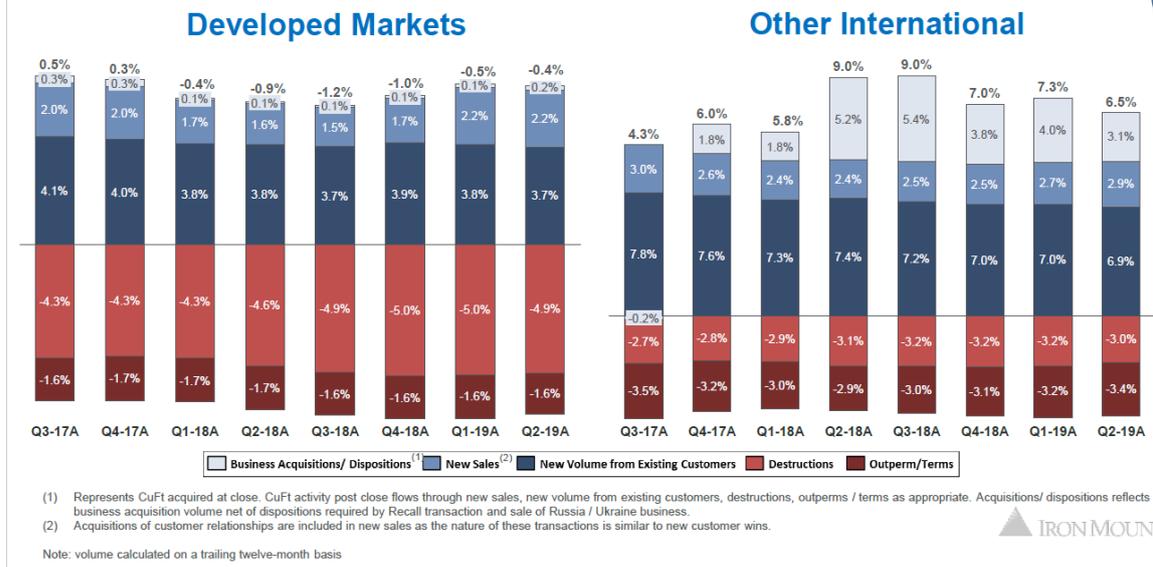


Figura 1 (Iron Mountain Inc., 2019)

Para apoyar este comportamiento diferencial, en la región se ha generado una estructura específica para administrar la línea de soluciones digitales.(Figura 2 - Estructura organizacional). Dicha estructura está encabezada por un director regional de soluciones digitales, que depende directamente del presidente de la región. De esta posición depende el gerente regional de desarrollo y un gerente de arquitectura y preventa. El gerente de desarrollo tiene a su cargo aproximadamente 20 personas distribuidas en todos los países de la región, organizadas en diversos grupos según los componentes técnicos: digitalización, gestor de contenidos y gestor de procesos (BPMS) (Gartner, 2019). El gerente de arquitectura y preventa no tiene personal a cargo. Su rol está asociado a la definición general de los bloques funcionales replicables y al asesoramiento de los equipos locales. Estos equipos se encuentran encabezados por un arquitecto de soluciones que depende, en la mayoría de los casos, del área de ventas de cada país.



Figura 2 - Estructura organizacional

8. Marco teórico

En el año 1992 Robert Kaplan y David Norton publicaron el artículo “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” en el que introdujeron la noción de “balanced scorecard” como un conjunto de medidas que daban la posibilidad de tener una mirada rápida pero completa del negocio, en contraposición a tableros que sólo incluían indicadores de índole financiero (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, 1992).

En su artículo original, los autores ya señalaban el hecho de que el diseño de los indicadores de las cuatro perspectivas debía ayudar a los administradores a identificar las relaciones entre los objetivos estratégicos. En este sentido dan un paso adicional en su artículo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (Kaplan & Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", 1996) presentando la posibilidad de hacer una representación gráfica de estas relaciones. Finalmente, consolidan el concepto “mapa estratégico”, asociado a “balanced scorecard” en el artículo publicado en el año 2000, “Having Trouble with your Strategy? Then Map It”, en la forma que se ha utilizado en el presente trabajo.

El desarrollo de estos autores sobre el tema muestra cómo la generación del mapa estratégico con sus indicadores asociados tiene la capacidad de traducir una visión de empresa a una estrategia concreta, donde los actores pueden verse representados y pueden utilizarlo de base para la toma de decisiones en la cotidianidad. En otras palabras el mapa estratégico asume un rol fundamental en la concreción de la estrategia y su seguimiento, por ejemplo, durante un proceso de revisión presupuestaria.

Las organizaciones utilizan el mapa estratégico para clarificar y actualizar su estrategia, comunicar la estrategia en la compañía, alinear los objetivos individuales con esa estrategia,

vincular los objetivos estratégicos de largo plazo con los presupuestos, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y realizar revisiones periódicas de rendimiento para aprender y mejorar la estrategia.

Para lograr una mirada más amplia que solo la financiera, los autores propusieron la generación de indicadores desde cuatro perspectivas distintas, pero coordinadas, que deben servir para validar la estrategia definida por la organización y para evaluar el avance sobre ella. Estas perspectivas son las siguientes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La consideración de estas perspectivas no asegura el éxito, pero traduce la estrategia en objetivos específicos medibles, facilitando la alineación de los esfuerzos en función de esa estrategia y brindando una base de análisis cuando no se obtienen los resultados esperados.

Perspectiva financiera: Esta perspectiva contiene los objetivos e indicadores clásicos relacionados a los resultados financieros. Típicos ejemplos son el ROI, la rentabilidad y el volumen de ventas. Esta perspectiva nos indica si la estrategia elegida está contribuyendo a la generación de valor para los accionistas y no debe ser desestimada ya que esta sigue siendo el objetivo último de las empresas, pero debe evaluarse en conjunto para no privilegiar resultados de corto plazo que luego resulten negativos para la evolución futura de la organización. Dentro de esta perspectiva encontramos dos conceptos: el crecimiento de la organización por ventas y la búsqueda de mayor eficiencia mediante la reducción de costo o la mejora en el uso del capital empleado.

Perspectiva del cliente: esta perspectiva condensa el posicionamiento de la organización frente a los clientes mediante la explicitación de la propuesta de valor que pretende la empresa que sea percibida por el cliente. Esto requiere haber identificado los segmentos de clientes objetivo y los atributos que esos segmentos valorarán de forma particular, y por lo tanto donde la empresa debe destacarse. Podemos evaluar este posicionamiento desde los atributos

particulares del producto o servicio ofrecido (precio, calidad, diseño) así como también desde la relación que propone la empresa con sus clientes (calidad de atención y servicio sobre el producto vendido) y la imagen de marca. Por ejemplo, una empresa podría buscar destacarse como una organización cuidadosa del medioambiente ante un público que comparta esa preocupación.

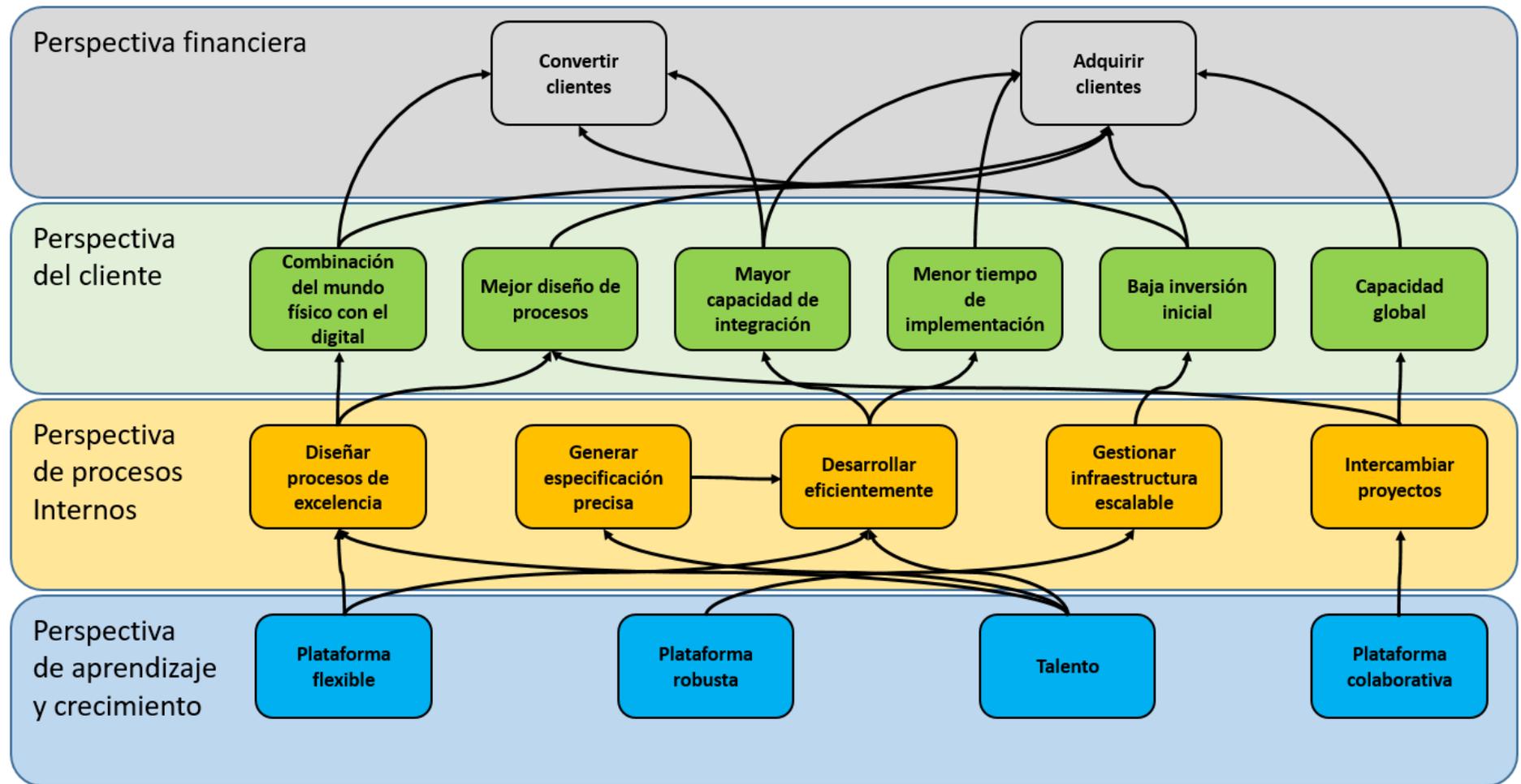
Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva debe contener los procesos internos que resultan más relevantes para que el cliente perciba la propuesta de valor de la organización y para que ésta pueda alcanzar los objetivos financieros propuestos, asociados a la reducción de costos y que no hacen a la propuesta de valor al cliente, por ejemplo, mayor eficiencia en la utilización del capital. Es importante destacar que dentro de una organización hay una gran cantidad de procesos internos que resultan necesarios para el funcionamiento, pero serán sólo algunos los que resulten claves para lograr la estrategia definida por la empresa. Dentro de esta perspectiva encontramos los procesos productivos, los procesos que gestionan los clientes, los procesos de innovación y aquellos destinados al cumplimiento de regulaciones.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Finalmente, en esta perspectiva encontramos los elementos, muchos de ellos intangibles, que son requeridos para que los procesos puedan ser desarrollados con excelencia. Podemos encontrar tres categorías: capital humano, capital de información y capital organizacional.

Una vez comprendidas cada una de estas perspectivas, podemos entender y ahondar en un elemento fundamental del mapa estratégico, que es la relación de causa efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas. Un mapa estratégico debe especificar estas relaciones, “haciéndolas explícitas y comprobables” (Kaplan & Norton, 2000) permitiéndole a la organización aprender sobre ellas. Esta cadena de relaciones debe poder rastrearse en ambos sentidos: un objetivo estratégico asociado al aprendizaje y crecimiento debe estar relacionado con la adquisición de una capacidad que le permita a la organización lograr la excelencia en un

proceso interno que permita, a su vez, que el cliente perciba un atributo de valor que lo lleve a generar mayores ingresos, o generar un ahorro. En sentido inverso, la organización espera lograr un mayor nivel de ingresos (aumento de precios) a partir de lograr una percepción diferencial por parte de sus clientes de uno o más atributos (calidad superior), para lo cual debe ejecutar con excelencia un proceso interno (planificación y control de calidad) y esto requiere que la organización adquiera nuevas capacidades (implementar un sistema y capacitación de gestión de la calidad).

9. Mapa estratégico



9.1.Descripción de los objetivos estratégicos

9.1.1. Perspectiva financiera:

En función de lo relevado con el gerente de arquitectura y preventa, se identifican los siguientes objetivos estratégicos: adquirir clientes y convertir clientes existentes, de almacenamiento a soluciones digitales. Ambos objetivos se enfocan en el aumento de los ingresos en la línea de servicios, dejando en un segundo plano la reducción de costos.

Adquirir clientes: Como primer objetivo de crecimiento en la perspectiva financiera, se busca incorporar nuevos clientes a Iron Mountain por esta línea de servicios. Este objetivo resalta la capacidad que tiene de sumar nuevos clientes a los ya existentes en el negocio núcleo de la empresa, que es la gestión de documentación física.

Convertir clientes: el segundo objetivo estratégico refiere a la oportunidad de incorporar proyectos de soluciones digitales para clientes ya existentes de Iron Mountain en su línea de negocio tradicional (gestión de la información física) con todos las posibilidades y beneficios que acarrea este escenario. En cuanto a las posibilidades, se desataca el hecho que Iron Mountain conserva altos niveles de aprobación y recomendación interna en sus clientes, lo que genera una mayor facilidad para la venta cruzada de esta línea de servicios. También se destaca que ante la necesidad de ejecutar un proceso sobre documentación existente, el hecho que ya se encuentre en Iron Mountain genera ahorro de costos y de riesgos al restringir la responsabilidad a un solo proveedor . Respecto a los beneficios, la conversión de clientes de almacenamiento a soluciones digitales genera mayor valor para Iron Mountain por el aumento en la capacidad de retención de ese cliente (se evita competir por precio) y por la rentabilidad mayor que genera este tipo de operación.

9.1.2. Perspectiva del cliente

Desde el punto de vista del cliente, Iron Mountain identificó los siguientes atributos diferenciadores estratégicos:

Combinación del mundo físico con el digital: el avance de la tecnología ha elevado las expectativas de los clientes y ha habilitado a las organizaciones a buscar mejoras en sus procesos mediante la digitalización de éstos. La digitalización de los procesos genera importantes disminuciones en los tiempos de procesamiento, ahorros en costos de mano de obra, logísticos y de almacenamiento y colabora enormemente en la calidad y gestión de la información. Todo esto redundando en una mayor satisfacción de los clientes y en mayor rentabilidad. Sin embargo, gran cantidad de procesos siguen siendo físicos o teniendo componentes físicos ineludibles. En muchos casos por cuestiones legales (por ejemplo, el uso de la firma electrónica varía de país en país según su validez legal) y en otros porque hay limitaciones técnicas o de capacitación de los usuarios y clientes que ofrecen barreras para la adopción de la tecnología. Así resulta que las organizaciones necesitan implementar procesos que permitan la convivencia de ambas situaciones, y soluciones que propongan una transición ordenada, a medida que se eliminen las trabas para la digitalización completa. Esta posibilidad de una solución de transición no encuentra un correlato entre la necesidad de las organizaciones y la oferta general del mercado, por lo que se convierte en un atributo muy valorado por los clientes nuevos y resulta prácticamente imperativo para los clientes existentes a convertir.

Mejor diseño de procesos: las soluciones buscadas por los clientes se enmarcan en procesos de negocio generalmente existentes y un deseo de cambio que debe contemplar un rediseño de esos procesos. Se ha identificado la calidad de este rediseño como un atributo clave a ofrecer al cliente por su valoración e impacto. Este atributo se ve apalancado por la experiencia de la empresa, que puede proponer a sus clientes las lecciones aprendidas en otros

proyectos en el mismo país o en la región. Para los clientes que aún no tienen servicios con Iron Mountain, es un punto muy importante de comparación con otras propuestas porque demuestra conocimiento y experiencia palpables. Los clientes que ya tienen otros servicios conocen y dan por descontada la calidad de los procesos y la experiencia de la empresa.

Mayor capacidad de integración: el tercer atributo estratégico definido por Iron Mountain es ofrecer una mayor capacidad de integración con las herramientas informáticas existentes en los clientes. Así como toda organización ya tiene procesos y documentación existentes que deben considerarse al proponer nuevas soluciones, lo mismo sucede con los sistemas. Éstos deben interconectarse para lograr procesos fluidos y eficientes, con lo cual la capacidad para incluir estas interconexiones en las propuestas a los clientes resulta un valor muy atractivo. Este atributo es igualmente relevante para la adquisición de nuevos clientes como para la conversión de existentes.

Menor tiempo de implementación: otro atributo estratégico en la diferenciación hacia el cliente es lograr un tiempo de implementación de las soluciones menor que la competencia, considerándose como tal tanto a otros proveedores de soluciones digitales como también a los propios equipos internos de desarrollo de las organizaciones. Dado que cada proyecto implica un beneficio, a medida que los plazos se extienden se demora la obtención de esos beneficios; y por otra parte dado que los requisitos que impulsan estos proyectos varían rápidamente según el ritmo del negocio, las posibilidades de construir una solución finalmente inútil aumentan exponencialmente a medida que avanza el tiempo. Este atributo resulta más relevante para la adquisición de nuevos clientes ya que las conversiones resultan generalmente en mejoras incrementales, con lo cual el beneficio es menor.

Baja inversión inicial: si una organización desea implementar este tipo de soluciones con sus propios recursos, debe afrontar un importante costo inicial para adquirir varios elementos necesarios: equipamiento informático costoso, licencias de software que según el caso alcanzan

cifras millonarias y la contratación de personal idóneo con la capacitación correcta y la experiencia necesaria. Esta inversión resulta muy importante teniendo en cuenta que muchas organizaciones no tienen la implementación de soluciones digitales como un elemento central de su funcionamiento, lo que implica que la capacidad de reutilización de la inversión es muy baja. Es en este marco que Iron Mountain ofrece sus servicios en modalidades que permiten al cliente no afrontar estos altos montos de inversión. De esta forma, el cliente tiene un bajo o nulo costo de entrada, y luego abona por el uso que le dé a la solución implementada. Este atributo resulta muy importante para la conversión de clientes, ya que al tratarse de proyectos incrementales no soportan una gran inversión inicial; y resulta también relevante para la adquisición de clientes por la diferencia que puede generar al momento de comparar propuestas comerciales con la competencia.

Capacidad global: por último, Iron Mountain contempla como atributo diferenciador estratégico sus capacidades globales desde dos aristas: la capacidad de proveer servicios con presencia local casi en cualquier país y la posibilidad de explotar el conocimiento y la experiencia generados en todos los proyectos. Esto resulta aspiracional para las pequeñas firmas locales, pero para los grandes clientes con presencia regional o global este atributo es muy valorado, ya que permite implementar un mismo proyecto en más de un país, contemplando las diferencias locales pero bajo una misma gestión. Este atributo es particularmente valorado por los nuevos clientes.

9.1.3. Perspectiva de procesos internos:

Dentro de la perspectiva de procesos internos, se han identificado los siguientes procesos estratégicos.

Diseñar procesos de excelencia: tanto para lograr la combinación del mundo digital con el físico así como también para lograr la percepción de los clientes de un mejor diseño de procesos, resulta estratégico el diseño de procesos de excelencia. Esto implica diseñar procesos

con la complejidad necesaria para capturar las posibles situaciones del negocio pero sin excederse en esa complejidad; lo que generaría un proceso incomprensible para los usuarios o demasiado costoso para implementar. También implica cierta previsión inteligente del futuro del negocio para que el proceso diseñado pueda absorber los cambios que se presenten en un corto o mediano plazo, sin que eso implique reconstruir toda la solución.

Desarrollar eficientemente: el segundo proceso estratégico identificado es el de desarrollo eficiente. Este proceso tiene una implicancia directa en la capacidad de proveer a los clientes un menor tiempo de implementación de las soluciones y en materializar una mayor capacidad de integración. Ser eficientes en el proceso de desarrollo requiere generar soluciones con baja tasa de errores ya que cada error significa insatisfacción en el cliente, errores en el proceso y recursos para la corrección del error. Por otra parte, desarrollar eficientemente supone el desarrollo de las funciones relevantes y valiosas para el cliente de manera adecuada. Es por esto que este objetivo está fuertemente condicionado por otro objetivo de la perspectiva interna: la generación de especificaciones precisas.

Generar especificaciones precisas: el desarrollo de soluciones digitales requiere, en prácticamente todos los casos, la implementación de funcionalidades particulares para el proyecto, antes de que este pueda ser implementado. La precisa especificación de esa funcionalidad para que pueda ser desarrollada resulta entonces fundamental en dos aspectos. El primero es lograr que la funcionalidad desarrollada esté alineada con la necesidad del cliente. No son pocos los proyectos en los cuales una vez desarrollada la funcionalidad se ve que no es lo necesario, y se solicita un cambio sin que haya habido una modificación en el negocio. El segundo aspecto es que una especificación precisa agiliza el proceso de desarrollo al evitar las dudas y consultas recurrentes que generan las ambigüedades.

Gestionar infraestructura escalable: un proceso clave para poder ofrecer al cliente una baja inversión inicial es gestionar una infraestructura escalable que abarque tanto el equipamiento

como las licencias necesarias para soportar las soluciones requeridas por los diferentes clientes, con todos los desafíos que se puedan presentar al considerar bajo una misma gestión soluciones departamentales para pequeñas empresas así como grandes sistemas para corporaciones globales. Gestionar esta infraestructura implica también considerar los diferentes requisitos de seguridad, tanto los impuestos internamente como los pretendidos por los clientes; y considerar los elementos de contingencia apropiados para que los clientes confíen en implementar procesos críticos de valor al negocio en infraestructura no gobernada por ellos mismos.

Intercambiar proyectos: finalmente, el proceso de intercambio de proyectos entre los equipos de los diferentes países resulta estratégico para lograr la percepción del cliente de una capacidad global, de implementar proyectos con todos los aprendizajes y las ventajas que resultan de tener una perspectiva de negocio más amplia que la local. Este intercambio también es parte del aprendizaje continuo que lleva al mejor diseño de procesos.

9.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A continuación se detallan los elementos que resultan estratégicos para poder desarrollar los procesos internos.

Plataforma flexible: todas las soluciones digitales que ofrece Iron Mountain a sus clientes requieren de una plataforma tecnológica que sea flexible para adaptarse sin mayores esfuerzos a los diferentes requerimientos y realidades de negocio de los posibles clientes y de los distintos procesos a abordar. Esta flexibilidad permite al equipo diseñar los procesos sin restricciones técnicas y hace más eficiente el proceso de desarrollo de la solución.

Plataforma robusta: la plataforma tecnológica también debe ser robusta. Esto implica que debe ser poco propensa a los errores, y que en caso de ocurrir un incidente, pueda recuperarse rápidamente y sin perder información. Esto se logra mediante una cuidadosa arquitectura de sus componentes, lo que habilita a Iron Mountain a tener una infraestructura escalable que la

soporte sin estar sobredimensionada, lo que aumentaría los costos y se terminarían trasladando al cliente.

Talento: sin duda el diseño de procesos de excelencia, la generación de especificaciones precisas de las necesidades del proyecto y el desarrollo eficiente requieren de un equipo con talento para realizar esas tareas. Sin importar el origen de ese talento (contratado en el mercado o desarrollado internamente), debe estar presente de forma consistente en los procesos internos descritos, teniendo en cuenta que las capacidades requeridas no se encuentran en abundancia ni pueden ser desarrolladas de forma trivial.

Plataforma colaborativa: el intercambio de proyectos entre los diferentes equipos requiere de una plataforma colaborativa que permita y facilite ese flujo de información, ya que medios ordinarios como el correo electrónico presentan demasiadas limitaciones. Intercambiar los proyectos requiere que los diferentes equipos puedan desarrollar conversaciones, compartir archivos multimedia (presentaciones, videos, grabaciones) y acceder a los diferentes ambientes para ver los proyectos en funcionamiento.

10. Balanced Scorecard

10.1. Indicadores de la perspectiva financiera

Tema estratégico	Adquirir clientes
Nombre del indicador	Proyectos nuevos con aporte de storage
Fórmula	Número de proyectos vendidos que generan ingreso de cajas al storage
Fuente de los datos	Reporte de ventas de Salesforce
Periodo medido	Acumulado año calendario
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según progreso sobre la meta al momento de actualización: Verde: 95% o más de cumplimiento. Amarillo: Entre 75% y 95% de cumplimiento. Rojo: Menos de 75% de cumplimiento.
Observaciones	Se considerarán los contratos confirmados en Salesforce al cierre de cada mes.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

Se considera los contratos confirmados como un indicador concreto e irrefutable sobre el avance en la incorporación de clientes a los servicios digitales.

Tema estratégico	Convertir clientes
Nombre del indicador	Proyectos nuevos sin aporte de storage
Fórmula	Número de proyectos vendidos que no generan ingreso de cajas al storage
Fuente de los datos	Reporte de ventas de Salesforce
Periodo medido	Acumulado año calendario
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según progreso sobre la meta al momento de actualización: Verde: 95% o más de cumplimiento. Amarillo: Entre 75% y 95% de cumplimiento. Rojo: Menos de 75% de cumplimiento.
Observaciones	Se considerarán los contratos confirmados en Salesforce al cierre de cada mes.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

La contabilización de los contratos confirmados que no generan almacenamiento físico es un claro indicador de la conversión de estos clientes a la nueva dirección de la empresa.

10.2. Indicadores de la perspectiva de cliente

Tema estratégico	Combinación del mundo físico con el digital
Nombre del indicador	Proyectos con documentos nativos digitales y físicos
Fórmula	Número de proyectos ingresados en la planilla con documentos nativos digitales y físicos.
Fuente de los datos	Planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Últimos 24 meses
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según progreso sobre la meta al momento de actualización: Verde: 95% o más de cumplimiento. Amarillo: Entre 75% y 95% de cumplimiento. Rojo: Menos de 75% de cumplimiento.
Observaciones	Se consideran los proyectos para los cuales se haya desarrollado un documento de alcance y enviado al equipo comercial.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

La presentación de proyectos que contemplen tanto documentos físicos como digitales es muestra cabal de la capacidad de combinar ambos mundos.

Tema estratégico	Menor tiempo de implementación
Nombre del indicador	Tiempo promedio de implementación
Fórmula	Promedio de días transcurridos desde la firma del contrato hasta la puesta en producción dividido la complejidad del proyecto indicada en la planilla de estimación.
Fuente de los datos	Fecha de firma de contrato: reporte de ventas de Salesforce Fecha de puesta en producción: planilla de seguimiento de proyectos (anexo I) Complejidad del proyecto: planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Últimos 24 meses
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 10% sobre la meta. Amarillo: Entre 10% y 30% sobre la meta. Rojo: 30% sobre la meta
Observaciones	Los proyectos en desarrollo se incorporarán al indicador sólo cuando sean puestos en producción.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

Tema estratégico	Mayor capacidad de integración
Nombre del indicador	Integraciones realizadas sobre solicitadas
Fórmula	Cantidad de puntos de integración con sistemas del cliente desarrollados dividido la cantidad de puntos de integración con sistemas del cliente solicitados
Fuente de los datos	Planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Acumulado año calendario
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: índice mayor a 0,75 Amarillo: índice entre 0,5 y 0,75 Rojo: índice menor a 0,5
Observaciones	Se consideran sólo los proyectos que entraron en producción en el año calendario.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

Este indicador incorpora no sólo la factibilidad técnica (dada principalmente por la herramienta) sino también las capacidades técnicas del equipo para desarrollar y la factibilidad económica de estos desarrollos, mostrando directamente el impacto en el valor al cliente.

Tema estratégico	Baja inversión inicial
Nombre del indicador	Inversión antes de implementación
Fórmula	Promedio del precio de setup inicial en dólares al momento de firma de contrato dividido la cantidad de instancias anuales esperadas
Fuente de los datos	Precio del setup: Reporte de ventas de Salesforce Cantidad de instancias esperadas: Planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Últimos 24 meses
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 10% sobre la meta. Amarillo: Entre 10% y 30% sobre la meta. Rojo: 30% sobre la meta
Observaciones	Se consideran sólo los proyectos que entraron en producción.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

Idealmente el indicador debería ser 0, representando así la absoluta absorción de los costos de infraestructura en las transacciones, lo cual reduce los riesgos que asume el cliente, ya que eroga sólo por el valor aportado a su negocio.

Tema estratégico	Mejor diseño de procesos
Nombre del indicador	Nivel de satisfacción sobre el proceso del cliente
Fórmula	Promedio de nivel de satisfacción del cliente con el proceso.
Fuente de los datos	Encuesta a desarrollar, con escala de 1 a 10, a realizar con el referente del cliente 6 meses luego de la implementación.
Periodo medido	Últimos 24 meses
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 10% bajo la meta. Amarillo: Entre 10% y 30% bajo la meta. Rojo: 30% bajo la meta
Observaciones	
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

Es relevante realizar la encuesta meses después de haber implementado el proyecto para evaluar el diseño independientemente de su proceso de implementación, y con un número considerable de instancias para evaluar su real funcionamiento.

Tema estratégico	Capacidad global
Nombre del indicador	Proyectos importados
Fórmula	Cantidad de proyectos demostrables implementados fuera de su país de origen
Fuente de los datos	Planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por país importador o exportador
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 20% bajo la meta. Amarillo: Entre 20% y 50% bajo la meta. Rojo: 50% bajo la meta
Observaciones	
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

La capacidad de mostrar proyectos generados en otros países (no sólo enunciarlos) genera en el cliente la percepción de una real capacidad global.

10.3. Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Tema estratégico	Desarrollar eficientemente
Nombre del indicador	Horas implementadas por desarrollador
Fórmula	Sumatoria de horas de trabajo asignadas a los requerimientos implementados dividido la cantidad de desarrolladores
Fuente de los datos	Jira
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por plataforma
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 10% bajo la meta. Amarillo: Entre 10% y 30% bajo la meta. Rojo: 30% bajo la meta
Observaciones	El estado de implementación de los requerimientos se encuentra detallado en Jira.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

Al evaluar las horas implementadas por desarrollador, se tiene una medida de la eficiencia del desarrollo, lo que impacta directamente en los tiempos de implementación y la capacidad de integración.

Tema estratégico	Desarrollar eficientemente
Nombre del indicador	Cantidad de bugs por pedido entregado
Fórmula	Cantidad de bugs generados dividido cantidad de requisitos implementados
Fuente de los datos	Jira
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por plataforma
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 10% sobre la meta. Amarillo: Entre 10% y 25% sobre la meta. Rojo: 25% sobre la meta
Observaciones	Se consideran los bugs generados sobre jiras implementados, independientemente si los bugs han sido corregidos o no.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

Otra arista de la eficiencia es que se eviten los errores, conocidos como bugs, en el desarrollo. Como todo error, genera una mala percepción en el cliente, y el esfuerzo adicional asociado al retrabajo necesario.

Tema estratégico	Generar especificación precisa
Nombre del indicador	Ambigüedad sobre especificación
Fórmula	Promedio de días que un requisito se encuentra en estado “generado”
Fuente de los datos	Jira
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por plataforma y/o país.
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 5% sobre la meta. Amarillo: Entre 5% y 15% sobre la meta. Rojo: 15% sobre la meta
Observaciones	Se consideran los requisitos incluidos al backlog al actualizar el indicador.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

Dado que el equipo de desarrollo no incorpora los requisitos al backlog hasta tenerlo claro, y en caso de generarse dudas en instancias posteriores devuelve el requisito al estado “generado”, este indicador asignará una magnitud a la ambigüedad de los requisitos generados.

Tema estratégico	Generar especificación precisa
Nombre del indicador	Compleitud de la especificación
Fórmula	Cantidad de requisitos sin requisitos hijos, según su relacionamiento en Jira, sobre cantidad de requisitos totales
Fuente de los datos	Jira
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por plataforma y/o país.
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Según valor en relación a la meta al momento de actualización: Verde: Menos de 5% sobre la meta. Amarillo: Entre 5% y 15% sobre la meta. Rojo: 15% sobre la meta
Observaciones	Se tendrán en cuenta los requisitos dados de alta al cierre de mes, que sean hijos de otro, se hayan implementado o no.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

La precisión de la especificación no solo debe evitar la ambigüedad de la misma, sino ser completa. Y por esto se diseña este indicador para evaluar específicamente esta dimensión.

Tema estratégico	Gestionar infraestructura escalable
Nombre del indicador	Mínimo nivel de utilización de infraestructura
Fórmula	Mínimo porcentaje de utilización de los siguientes recursos: procesador, memoria, almacenamiento, licencias.
Fuente de los datos	Reporte de infraestructura global
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por país y/o recurso
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Menos de 5% bajo la meta. Amarillo: Entre 5% y 15% bajo la meta. Rojo: 15% bajo la meta
Observaciones	Se consideran mediciones solo con los sistemas productivos, no durante periodos de mantenimiento o similares.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

Un mínimo nivel de utilización de la infraestructura debe garantizarse para evitar el sobredimensionamiento de ésta, lo que llevaría a trasladar los costos adicionales al cliente, impactando el atributo de baja inversión inicial.

Tema estratégico	Gestionar infraestructura escalable
Nombre del indicador	Máximo nivel de utilización de infraestructura
Fórmula	Máximo porcentaje de utilización de los siguientes recursos: procesador, memoria, almacenamiento, licencias.
Fuente de los datos	Reporte de infraestructura global
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por país y/o recurso
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: 5% sobre la meta o menos. Amarillo: Entre 5% y 15% sobre la meta. Rojo: 15% sobre la meta o más
Observaciones	Se consideran mediciones solo con los sistemas productivos, no durante periodos de mantenimiento o similares.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

Este indicador se propone en contraposición al anterior, ya que se debe minimizar la infraestructura necesaria para los proyectos pero teniendo en cuenta la necesidad de contar con capacidad para soportar picos de utilización de los sistemas y contingencias.

Tema estratégico	Gestionar infraestructura escalable
Nombre del indicador	Disponibilidad de proyectos
Fórmula	Promedio de disponibilidad por proyecto
Fuente de los datos	Planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por país o proyecto
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Disponibilidad igual o mayor a la meta. Amarillo: Disponibilidad hasta 5% por debajo de la meta. Rojo: Disponibilidad debajo de la meta por 5% o más.
Observaciones	Se considera la disponibilidad excluyendo ventanas de mantenimiento acordadas con los clientes.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de arquitectura

La infraestructura no sólo debe evaluarse desde su nivel de utilización, sino también desde la disponibilidad que ésta le da a los proyectos de forma integral. Surge entonces este indicador que refleja el funcionamiento coordinado de la infraestructura para dar servicio a los clientes.

Tema estratégico	Diseñar procesos de excelencia
Nombre del indicador	Nivel de modificación de procesos
Fórmula	Cantidad de modificaciones solicitadas a procesos dentro del primer año de producción
Fuente de los datos	Jira
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Igual o menor a la meta. Amarillo: Sobre la meta hasta 10% Rojo: Sobre la meta más de 10%
Observaciones	Se consideran modificaciones solicitadas al cierre de cada mes que impliquen un cambio de proceso, en proyectos implementados en los últimos 12 meses
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

El diseño de procesos de excelencia debe reflejarse en una baja necesidad de modificación de los procesos dentro de un plazo de un año. Cuanto más cambios se generen, será un indicador de una incorrecta definición inicial o una baja previsión de los cambios del negocio.

Tema estratégico	Intercambiar proyectos
Nombre del indicador	Procesos compartidos
Fórmula	Cantidad de proyectos compartidos incluyendo todos los siguientes elementos: demo, presentación comercial y manual.
Fuente de los datos	Planilla de seguimiento de proyectos (anexo I)
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	A demanda por país de origen
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Igual o mayor a la meta. Amarillo: Debajo de la meta hasta 10% Rojo: Debajo de la meta más de 10%
Observaciones	Se consideran los proyectos con los 3 componentes, porque eso asegura la capacidad del equipo local de mostrarlo eficientemente a un cliente potencial
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Gerente regional de desarrollo

El real intercambio de los proyectos, con todos sus componentes, coloca la responsabilidad sobre los arquitectos locales para mostrarle a los clientes una verdadera capacidad ampliada.

10.4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tema estratégico	Talento
Nombre del indicador	Calificación de recursos
Fórmula	Promedio de la multiplicación de la capacidad actual y el potencial de cada empleado perteneciente a los grupos de desarrollo y arquitectura.
Fuente de los datos	Sistema de evaluación de recursos humanos
Periodo medido	No aplica
Apertura	No aplica
Frecuencia actualización	Anual
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Igual o mayor a la meta. Amarillo: Debajo de la meta hasta 15% Rojo: Debajo de la meta más de 15%
Observaciones	Se asegura así el mismo criterio que utiliza el área de RRHH, de donde surgen los planes de desarrollo.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

La multiplicación de ambos factores amplifica el impacto de una marcada debilidad en potencial o capacidad actual, lo que permite tener un indicador sencillo y sustentable sobre el nivel de talento presente y futuro del equipo.

Tema estratégico	Plataforma flexible
Nombre del indicador	Flexibilidad de plataforma BPMs
Fórmula	Valoración relativa de Gartner del atributo de flexibilidad dividido el promedio del mercado considerado en el Magic Quadrant.
Fuente de los datos	Gartner BPMS Magic Quadrant (Gartner inc., 2019)
Periodo medido	No aplica
Apertura	No aplica
Frecuencia actualización	Anual, según la publicación del reporte
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Igual o mayor a la meta. Amarillo: Debajo de la meta hasta 15% Rojo: Debajo de la meta más de 15%
Observaciones	El reporte es emitido por analistas de reputación internacional. En caso de interrumpirse su publicación, o cuestionarse su objetividad, se podrá migrar a otras fuentes.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

Se obtiene el indicador de una fuente externa para no condicionar la valoración de la flexibilidad de la herramienta a la capacidad de la propia organización de aprovecharla.

Tema estratégico	Plataforma robusta
Nombre del indicador	Robustez de plataforma BPMs
Fórmula	Valoración relativa de Gartner del atributo de robustez dividido el promedio del mercado considerado en el Magic Quadrant.
Fuente de los datos	Gartner BPMS Magic Quadrant (Gartner inc., 2019)
Periodo medido	No aplica
Apertura	No aplica
Frecuencia actualización	Anual, según la publicación del reporte
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Igual o mayor a la meta. Amarillo: Debajo de la meta hasta 15% Rojo: Debajo de la meta más de 15%
Observaciones	El reporte es emitido por analistas de reputación internacional. En caso de interrumpirse su publicación, o cuestionarse su objetividad, se podrá migrar a otras fuentes.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

Se obtiene el indicador de una fuente externa para no condicionar la valoración de la robustez de la herramienta a la capacidad de la propia organización de gestionarla.

Tema estratégico	Plataforma colaborativa
Nombre del indicador	Uso de plataforma colaborativa
Fórmula	Cantidad de elementos subidos a la plataforma colaborativa
Fuente de los datos	Reporte de plataforma colaborativa
Periodo medido	Últimos 12 meses
Apertura	Por país
Frecuencia actualización	Último día de cada mes
Meta	Pendiente de definición
Estado y alarmas	Verde: Igual o mayor a la meta. Amarillo: Debajo de la meta hasta 10% Rojo: Debajo de la meta más de 10%
Observaciones	Se consideran los archivos subidos a la plataforma al cierre de mes, independientemente de su tipo y tamaño. No se contabiliza la generación de directorios.
Estado de implementación	Nulo
Responsable de la fórmula	Director regional de soluciones digitales

El indicador no da cuenta bajo este diseño de la calidad del contenido compartido, sino la cantidad de elementos que se comparten. Con un grado mayor de desarrollo organizacional, este indicador debería redefinirse para evaluar el nivel de consulta sobre el material aportado y la calidad de este.

11. Conclusión

Se desarrolló el mapa estratégico de la línea de negocios “Soluciones digitales” de la empresa Iron Mountain en función de los lineamientos provistos por el liderazgo de la organización, estableciendo cuáles son los elementos estratégicos en cada una de las perspectivas para alcanzar el objetivo de la organización: que esta línea pase a ocupar el rol de generación de ingresos que hoy tiene el negocio de almacenamiento. Se han diseñado los indicadores para su seguimiento, determinando con precisión su fórmula de cálculo y los criterios necesarios para un correcto seguimiento de las iniciativas. Se ha identificado también, en algunos casos, la necesidad de revisar los indicadores según el nivel de madurez organizacional respecto al avance de las iniciativas y a la gestión del cambio correspondiente.

Este trabajo pretende ser una guía inicial para que la organización pueda orientar sus esfuerzos, de forma coordinada, para el logro de estos objetivos; dejando de lado el enfoque por proyecto que impera actualmente.

La generación de indicadores desde la estrategia de negocio probó ser fundamental en el desarrollo del trabajo para lograr la generación de elementos tangibles para llevar una idea, como lo es la estrategia, a una implementación concreta de acciones para lograr esos objetivos.

Por lo anteriormente descrito, se han alcanzado y sobrepasado los objetivos propuestos, haciendo un gran aporte de valor a la organización.

12. Bibliografía

- Ballvé, A. (2008). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Emecé.
- Espina, E. (2013). Mapa estratégico y balanced scorecard para el área de logística de Schneider Electric Argentina (Tesis de maestría). Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Fortune.com. (29 de Julio de 2019). *Iron Mountain at Fortune.com*. Obtenido de Fortune.com: <https://fortune.com/fortune500/2019/iron-mountain>
- Garretón, G. A. (2017). *El aporte de asset management a la organización: implementación de Balanced Scorecard en el área funcional*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Gartner. (6 de Agosto de 2019). *Gartner IT Glossary*. Obtenido de Gartner: <https://www.gartner.com/it-glossary/bpms-business-process-management-suite>
- Gartner inc. (2019). *Magic Quadrant for Intelligent Business Process Management Suites*. Gartner.
- Iron Mountain. (2019). *2018 Anual Report*. Iron Mountain.
- Iron Mountain. (29 de Julio de 2019). *Iron Mountain*. Obtenido de Iron Mountain: <https://www.ironmountain.com>
- Iron Mountain Inc. (2019). *Q2 2019 Earnings Call*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators (KPI): the 75 measures every manager needs to know*. Harlow, U.K.: Pearson.
- MCM Corporatewatch. (1996). Equity Offerings Set for This Week. *New York Times*, 7.
- Olve, N. G., Wetter, M., & Roy, J. (2001). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Romeo, P. A. (2017). *Balanced Scorecard: aplicación de la herramienta para garantizar el cumplimiento del plan de envasado del área*. Buenos Aires, Argentina: CEMA.
- S&P Global. (06 de Agosto de 2019). *S&P Dow Jones*. Obtenido de S&P Dow Jones Indices: <https://us.spindices.com/indices/equity/sp-500>
- SlickCharts. (06 de Agosto de 2019). *SlickCharts S&P 500 Companies by Weight*. Obtenido de SlickCharts: <https://www.slickcharts.com/sp500>
- US Security and exchange commision. (29 de Julio de 2019). *Fast Answers Reit*. Obtenido de US Security and exchange commision: <https://www.sec.gov/fast-answers/answersreitshtm.html>

13. Anexos

13.1. Anexo I – Planilla de seguimiento de proyectos (con ejemplos)

ID	Proyecto	País	Complejidad	Fecha de puesta en producción	Documento Nativo Digital	Documentos físicos	Puntos de integración desarrollados	Puntos de integración solicitados	Instancias esperadas	Disponibilidad demo					Presentación comercial	Manual	Disponibilidad	
										Argentina	Brasil	Chile	Peru	Colombia				México
1	BSR	Argentina	9	1/3/2016	no	si	10	12	1500000	si	no	no	no	no	no	link	link	95%
2	BCSA	Argentina	6	1/10/2014	no	si	4	5	800000	si	no	no	no	no	no	no	link	93%
3	Bradesco	Brasil	5	1/6/2018	no	si	1	3	8000000	no	si	si	si	si	si	link	no	99%
4																		
5																		
6																		