TESIS
IID2000
R3
V.1

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DISEÑO DEL PROCESO LOGÍSTICO DE INTERACCIÓN ENTRE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL Y UNA LOCAL DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: Diez y nueve (19)

JURADO EXAMINADOR

NOTA promedio: "B": 17 (Diecisiete)

FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
NOMBRE: Mayra Narváez	NOMBRE:	NOMBRE: ROBERTO VAINRUB

REALIZADO POR	CARLOS LUIS RAMÍREZ
PROFESOR GUIA	CARMINE DIBIASE
FECHA	JUNIO DE 2000

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Al Divino Niño
Y A mis Padres

AGRADECIMIENTOS

Por su contribución y apoyo durante la realización de todas las actividades desarrolladas a lo largo de mi permanencia en CANTV Servicios, además del aporte que cada uno representó para mi formación académica y laboral como futuro Ingeniero Industrial, a:

Ing. Carmine DiBiase

Ing. Reinaldo Martínez

Ing. Adrián Velázquez

Ing. Carlos Ramírez

A todo el personal que conforma la Dirección Comercial de Clientes Empresariales, por su amistad y colaboración a mi desempeño dentro de la empresa.

Al Ingeniero Nicola Arturo Picicci de una manera muy especial, por su constante apoyo y su valiosa contribución a mi formación como profesional integral.

A mi familia, mi novia y mis amigos por acompañarme y apoyarme a lo largo de toda mi formación y mis estudios.

Y a Dios por permitirme estar en donde estoy.

SINÓPSIS

El proyecto se realizó en CANTV Servicios, y contempló el desarrollo de todos los sub-proyectos necesarios para lograr la interrelación entre la empresa venezolana y GTE Internetworking (EE.UU), en torno a la comercialización de los productos y servicios de la transnacional en el mercado local de las telecomunicaciones, por parte de CANTV Servicios.

El proyecto abarcó una serie de actividades buscando principalmente cubrir con los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar la situación actual y las causas que dieron origen a los fracasos en los intentos de interacción desarrollados entre las empresas.
- Determinar las responsabilidades directas de cada una de las unidades claves que debían relacionarse para la puesta en marcha y operación de los productos foráneos en el mercado local.
- Diseñar los procesos operativos entre las unidades de Operaciones y Aprovisionamiento, Facturación, Cobranzas, Mercadeo y Ventas de ambas corporaciones, para garantizar la comercialización exitosa de los productos GTEI en el mercado venezolano.
- Realizar un análisis de riesgos que contemple:
  - La determinación de los factores internos que puedan dar origen a problemas y que podrían comprometer el logro de los objetivos de las compañías.
  - Evaluación de las alternativas de acción para minimizar el posible impacto negativo de los factores internos identificados como críticos para la organización.
  - Proposición de cursos de acción.

- Estudiar la factibilidad económica de implantación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1. LA EMPRESA **3**

1.1 Visión 3
1.2 Misión 3
1.3 Organización 4
1.4 Dirección Comercial de Clientes Empresariales (DCCE) 4
1.5 ¿Qué es Internet? 5
1.6 Características de Internet 5
1.7 Servicios que ofrece CANTV Servicios 6
1.8 Marco Regulatorio 7
1.9 ¿Con quién se relaciona CANTV Servicios? 8
1.10 GTE Corp. 9
1.10.1 GTE Internetworking (GTEI) *10*
1.10.2 Net.Alliance *11*

2. EL PROBLEMA **13**

2.1 Premisas 13
2.1.1 Responsabilidades generales CANTV Servicios y GTE Internetworking *13*
2.1.2 Estudio de mercado *14*
2.1.3 Certificación de la plataforma de Internet de CANTV Servicios *16*
2.2 Situación actual 17

3. CAUSAS PRINCIPALES DEL FRACASO DE LA INTERACCIÓN ENTRE CANTV SERVICIOS Y GTE INTERNETWORKING **18**

4. MARCO REFERENCIAL **21**

4.1 Análisis preliminar 21
4.2 Justificación del proyecto Net.Alliance 23
4.3 Definición del producto 25

5. RESPONSABILIDADES **26**

6. PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE INTERACCIÓN ENTRE LAS UNIDADES DE CANTV SERVICIOS Y GTEI **31**

6.1 Proceso de Ventas 34
6.2 Proceso de Aprovisionamiento 38
6.3 Proceso de Facturación 40
6.4 Proceso de Soporte al Cliente 44

7. ANÁLISIS DE RIESGOS **47**

7.1 La falta de otras actividades que complementen a los procesos de interacción con miras al desarrollo del Net.Alliance 48
7.1.1 Análisis de precios *49*
7.1.2 Plan de Mercadeo *51*
7.2 La falta de Sinergia con la alta gerencia 52
7.3 La falta de conocimiento e identificación con los procesos de interacción entre las unidades involucradas de CANTV Servicios y GTEI 53
7.4 La falta de conocimiento e identificación con los productos de GTEI 53
7.5 Altos costos de interconexión entre CANTV Servicios y el Backbone de GTEI 55
7.6 Altas tarifas que pueden resultar poco competitivas en el mercado local 57

7.7 CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE CANTV SERVICIOS POR PARTE DE GTEI 58
7.8 ESTABLECIMIENTO DE LA TECNOLOGÍA GAUNTLET DE FIREWALLS EN EL MERCADO VENEZOLANO, NO OFRECIDA POR GTEI 59
7.9 DEPENDENCIA DE GTEI 60
7.10 SEPARACIÓN GTE CORP. - GTE INTERNETWORKING 61

8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA – ANÁLISIS FINANCIERO 64

CONCLUSIONES 68

RECOMENDACIONES 70

BIBLIOGRAFÍA 71

GLOSARIO

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Target del Net.Alliance 15
Figura 2. Lista de empresas prioritarias para el primer año de comercialización.. 16
Figura 3. Análisis del Net.Alliance como proyeto 22
Figura 4. Proceso productivo de los productos y servicios 32
Figura 5. Proceso de Ventas 37
Figura 6. Proceso de Aprovisionamiento 39
Figura 7. Ejemplo esquema de facturación GTEI a CANTV Servicios..... 40
Figura 8. Esquema de facturación CANTV Servicios - cliente final 43
Figura 9. Proceso de Facturación 43
Figura 10. Proceso de Soporte al Cliente 46
Figura 11. Esquema de determinación de precios 50
Figura 12. Esquema de interconexión 56
Figura 13. Esquema de precios promocionales 57

INTRODUCCIÓN

El propósito de este informe es desarrollar todas las actividades involucradas para realizar el Trabajo Especial de Grado (TEG), como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Católica Andrés Bello.

La motivación para el desarrollo de este TEG dentro de CANTV Servicios se basó en el interés que mantiene la empresa en lograr una relación comercial con la empresa norte americana GTE Internetworking (GTEI), según lo cual ambas compañías iniciaron en 1998 una relación de búsqueda de intereses comunes que permitieran la introducción y comercialización, en el mercado venezolano, de productos de alta tecnología basados en Internet desarrollados por GTEI.

Con un enfoque único en la forma de combinar productos y servicios directos con una distribución mundial a través de un Proveedor de Servicios de Internet (ISP), local e independiente, GTEI y CANTV Servicios podrían ofrecer como resultado al cliente el beneficio de ambos mundos: servicios globales consistentes y unificados, y una presencia local fácilmente accesible.

Una vez que se había llegado al acuerdo entre las dos empresas de que el negocio podía traer beneficios para ambas partes, se pretendió emprender las acciones necesarias para concretar el objetivo de las organizaciones. Sin embargo este proceso se basó y se limitó a conversaciones personales entre las partes responsables, lo que convergió en el hecho de que el proceso no haya sido llevado a cabo con éxito debido a varios factores, entre los cuales se identificaron: la falta de procesos de interacción claros y comunes entre ambas corporaciones y falta de coordinación entre unidades operativas.

En atención de la problemática existente y al interés que mantenían CANTV Servicios y GTEI en lograr la entrega y operación de los productos de la transnacional en el mercado local de las telecomunicaciones, se diseñó en este

trabajo un esquema logístico y operativo para involucrar y relacionar las diferentes unidades involucradas en ambas empresas, y buscar el logro de los objetivos y su sustentación en el tiempo, adaptándolo a la vez a las filosofías y políticas de ambas corporaciones.

En general, se desarrollaron todas las actividades necesarias para lograr el éxito de la comercialización de los productos y servicios GTEI en Venezuela por parte de CANTV Servicios y la sustentación en el tiempo de esta iniciativa, según los procesos de interacción, el plan de mercadeo, el establecimiento de las tarifas, y el análisis financiero.

1. LA EMPRESA

CANTV Servicios es una compañía venezolana, filial de CANTV, fundada el 26 de enero de 1994, con el objetivo de desarrollar servicios de valor agregado según estándares internacionales para satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

CANTV Servicios siempre está a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas para responder a todos los usuarios con soluciones efectivas.

La compañía posee el respaldo técnico y la experiencia integral de su principal accionista, CANTV, y cuenta con la asesoría e indiscutible experiencia de empresas como GTE y BBN. Además, CANTV Servicios tiene recursos internos propios, de vital importancia.

1.1 Visión

CANTV Servicios persigue un liderazgo rentable en la entrega de servicios IP de alto valor, a clientes individuales, de negocios e instituciones, liderando la transformación de CANTV en la era de la convergencia tecnológica y convirtiéndose en su principal impulsor de crecimiento.

1.2 Misión

CANTV Servicios tiene como misión el interconectar con el mundo a los venezolanos de cualquier edad, ocupación o nivel social, utilizando para ello redes IP, de una manera que genere valor y estimule el desarrollo, la educación y mejore la calidad de vida.

1.3 Organización

CANTV Servicios está organizada según un esquema de gerencia horizontal, en donde todas las actividades son distribuidas, según su aplicación, a través de las diferentes direcciones o unidades.

A la cabeza de toda la organización y como primer nivel jerárquico está el Presidente de la organización, encargado de la coordinación, organización y dirección de todas las actividades de la empresa. Luego, como segundo nivel dentro del organigrama (Anexo 1), se encuentran las direcciones generales, cuya función es de administración de actividades disciplinarias según las distintas áreas de trabajo. Cada una de estas direcciones generales cuenta a su vez con sub-direcciones especializadas en cada labor y cuyas funciones están dirigidas a funciones más específicas, estableciéndose así un tercer nivel de jerarquía en el organigrama general.

1.4 Dirección Comercial de Clientes Empresariales (DCCE)

La DCCE se encarga de atender a los clientes jurídicos del sector, ofreciendo servicios tradicionales de Internet, así como servicios de valor agregado. Orientada a diseñar soluciones integrales que permiten a los clientes obtener:

- Reducción de costos.
- Optimización de los recursos internos.
- Mayores oportunidades de negocios.
- Capacidad de adaptación a los cambios en la demanda de los usuarios o clientes.
- Identificación constante de las necesidades de los usuarios o clientes para convertirlas en un producto o servicio.

1.5 ¿Qué es Internet?

Es una red mundial pública de computadoras interconectadas a través de diferentes medios físicos de transmisión, todas utilizando el protocolo de comunicación TCP/IP.

También se define como un sistema de información público, a escala internacional, soportada por una global de computadoras, que nos permite viajar en cuestión de segundos por todo el mundo.

Internet ofrece servicios que permiten:

- Comunicación vía textual, voz y video.
- Actividades comerciales.
- Búsqueda y acceso a cualquier tipo de información.
- Transferencia de programas y archivos.
- Entretenimiento.
- Educación a distancia.

1.6 Características de Internet

- Internet no tiene un único dueño.
- No hay un solo responsable de que Internet funcione.
- No existen leyes en Internet.
- No impone barreras de edad, raza, sexo, condición social o política.
- Crece aceleradamente.
- Su alcance es indefinido.
- Cada nodo (sub-red o dominio), de Internet tiene un nombre único que lo identifica, a través del organismo que lo administra, InterNIC.
- Cada usuario registrado tiene una cuenta en un nodo determinado y dispone de un identificador de usuario (Userid), único en el conjunto de usuarios del nodo.

- La dirección electrónica de un usuario se forma uniendo su Userid y el dominio que lo soporta con el símbolo "@", en la forma Userid@dominio.

1.7 Servicios que ofrece CANTV Servicios

- Email (correo electrónico): permite el envío y recepción de mensajes (archivos, imágenes, sonidos y videos), entre varios computadores que se encuentren conectados a Internet.

- Conexiones discadas (dial-up): Permiten que un usuario se conecte a Internet utilizando una línea telefónica tradicional para establecer un enlace TCP/IP entre el servidor de comunicaciones del carrier y el computador del usuario. La conexión está activa hasta que el usuario se desconecta. La cobertura es a nivel nacional a través del número único 90002000, al costo de una llamada local.

- Conexiones dedicadas: el acceso dedicado permite que una organización conecte su LAN/WAN a Internet con una conexión activa las 24 horas del día. Bajo esta modalidad, basta con encender una computadora de la red y ejecutar el software de acceso para utilizar los servicios de Internet.

- Hospedaje de página (Hosting): una organización puede colocar páginas web en Internet accesibles 24 horas al día. Las aplicaciones más comunes son publicidad y mercadeo, acceso a base de datos, comercio electrónico, disponibilidad de la información más actualizada y otros.

- Notificación de correo vía Moviltexto: está diseñado para extender las aplicaciones de Moviltexto permitiendo a los usuarios de Internet (CANTV Servicios), recibir notificación en la pantalla del teléfono celular digital (MOVILNET), cada vez que lleguen mensajes a su buzón de correo electrónico.

- Servicio de Roaming Internacional: CANTV Servicios a través de la empresa GRIC (conformada por un grupo de ISPs), proporciona a todos sus clientes la ventaja de conectarse vía Dial-up en cualquier parte del mundo, utilizando la misma cuenta de acceso (login) y password de Venezuela, y al costo de una llamada local. Sólo necesita conocer el número telefónico de acceso de la zona a donde viajará a través de la dirección www.cantv.net, en la sección de cobertura de Internet.

- Correo de voz: es un servicio gratuito de mensajería telefónica automático y confidencial que le permite al usuario recibir mensajes de voz y datos, escucharlos, guardarlos y/o borrarlos.

1.8 Marco Regulatorio

CONATEL es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía de gestión administrativa, financiera y presupuestaria, creado mediante el decreto No. 1.826 del 5 de septiembre de 1991.

Para el 5 de octubre de 1995 CONATEL otorga la concesión de valor agregado a CANTV Servicios, por el producto correo de voz y para el 15 de julio de 1996 la de Internet y fax mejorado, entendiéndose por concesión el título administrativo otorgado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, a aquellas personas jurídicas que deseen operar una red privada de telecomunicaciones con el objeto de explotarla comercialmente.

CANTV Servicios se convierte en la persona jurídica responsable de la explotación de estos servicios, como también de la instalación, mantenimiento, estudios, gestiones, desarrollo, administración, operación y explotación comercial de los servicios de valor agregado (SVA), antes mencionados y cualesquiera otros que se establezcan en la citada concesión.

1.9 ¿Con quién se relaciona CANTV Servicios?

- CANTV

Es la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, responsable de prestar servicios de telecomunicaciones desde 1894. En 1991 la empresa fue privatizada con la venta del 40% de las acciones al consorcio internacional Venworld, integrada por GTE (Estados Unidos), Telefonía de España, Banco Mercantil (Venezuela), Electricidad de Caracas (Venezuela) y AT&T (Estados Unidos).

CANTV	
Accionista	Porcentaje de propiedad
Venworld Telecom, C.A.	40 %
Acciones tipo D	41.79 %
Gobierno Venezolano	5.19 %
Empleados de CANTV	13.02 %
VenWorld Telecom, C.A.	
Accionista	Porcentaje de propiedad
GTE	51 %
Electricidad de Caracas	16 %
Telefonía de España	16 %
CIMA	12 %
AT&T	5 %

- GTE

Es el segundo proveedor de servicio celular más grande en los Estados Unidos, además de poseer el control gerencial sobre Venworld Telecom, C.A., con un 51% de las acciones.

- CAVEGUÍAS

Filial de CANTV, es la empresa encargada de proveer servicios de información empresarial y profesional de alta calidad, a través de directorios impresos y electrónicos, que facilitan la comunicación entre proveedores y consumidores.

- MOVILNET

En marzo de 1992 se constituye TELECOMUNICACIONES Movilnet C.A., como empresa filial de CANTV, con participación privada extranjera, para ofrecer los servicios de telefonía celular en Venezuela. Hoy en día, Movilnet funciona como un ente independiente de CANTV, pero siempre contando con el apoyo y respaldo de una compañía sólidamente establecida en el mercado venezolano.

1.10 GTE Corp.

Con ingresos superiores a US$ 25 mil millones en 1998, GTE Corporation (NYSE: GTE), es una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo y uno de los principales proveedores de servicios integrados de telecomunicaciones. En Estados Unidos, GTE ofrece servicio local en 29 estados y servicio inalámbrico en 17 estados, servicio de larga distancia en todo el país y servicios de redes de Internet, desde el acceso de llamada a Internet para clientes residenciales y pequeños comerciantes hasta aplicaciones basadas en la red para compañías Fortune 500, además de servicios de video en determinados mercados. Fuera de los Estados Unidos, donde GTE lleva operando más de 40 años, la compañía sirve a más de siete millones de usuarios. Además, GTE es líder en equipos y sistemas de comunicación para gobierno y defensa, guías telefónicas, servicios de información basados en telecomunicaciones y comunicación telefónica en aviones comerciales.

Las conexiones de GTE en todo el mundo incluyen:

- Más de 250 emplazamientos en cinco continentes, enlazando a los propios proveedores internacionales de GTE, a otras 20 compañías de comunicación internacionales y las sedes de las principales empresas internacionales.
- Una infraestructura IP global con 12 centros de datos y acceso ininterrumpido en más de 65 países.
- Casi 26 millones de líneas de acceso.
- Acuerdos globales "roaming" de teléfonos celulares móviles en 30 países.
- Servicios de guías telefónicas en 17 países.

GTE Corp. se divide en siete unidades de negocio:

- Network Services: servicios locales de voz/datos
- Technology & Systems: sistemas gubernamentales
- Communications Corporation: servicios empaquetados de voz, datos, video y larga distancia
- Inalámbrico: celular, buscapersonas
- Directories: impresión de guías de teléfono
- Internacional: servicios internacionales de voz/datos; redes internacionales
- Internetworking: Servicios de Internet para empresas y consumidores

1.10.1 GTE Internetworking (GTEI)

GTEI ofrece uno de los paquetes de servicios globales de Internetworking más completos en la industria. El alcance de GTEI se extiende a más de 65 países a través de su Infraestructura Global de Redes (GNI). La compañía ofrece la más alta calidad y soluciones integradas basadas en IP a clientes, desde consumidores hasta las más grandes compañías del mundo. Su oferta incluye acceso de llamada y acceso a Internet dedicado, hosting en redes de alto rendimiento, seguridad de Internet administrada, Redes Privadas Virtuales (VPN), servicios de telefonía IP avanzados, integración de servicios de administración, de redes y las tecnologías que posibilitan el comercio electrónico.

GTE Internetworking (antiguamente BBN, creador del precursor de Internet: ARPANET), se basa en la experiencia de BBN Technologies en investigación y desarrollo de tecnologías avanzadas, incluyendo satélites, radio digital, routers multigigabit, seguridad y habla.

GTE Internetworking ofrece servicios globales de apoyo y Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) exhaustivos. Los servicios de ayuda incluyen asistencia de operaciones de red las 24 horas del día, vigilancia y resolución proactiva de problemas, además de un servicio de ayuda multilingüe. Los SLAs cubren disponibilidad, tiempo de latencia, pérdida de paquetes y alcance.

El objetivo de GTEI es ofrecer soluciones integradas de redes basadas en IP de alta calidad, así como apoyar organizaciones multinacionales y Proveedores de Servicios de Internet, allí donde operen. Con un enfoque único para proporcionar servicio global con acceso local, GTEI combina servicios y productos basados en la empresa con distribución mundial a través de su red internacional de socios Net.Alliance. Estos socios son ISPs locales y regionales líderes en sus propios mercados. Para los clientes, esto significa acceso a un único proveedor de Internet local con alcance global.

1.10.2 Net.Alliance

GTE Internetworking estableció en 1999 un programa empresarial de alianzas que ha creado una red de socios alrededor del mundo. Este programa global de asociaciones estratégicas, dado a conocer fuera de los Estados Unidos con el nombre "Net.Alliance", ha sido diseñado para proporcionar a nivel mundial una amplia gama de servicios basados en Internet a empresas y cliente privados, en mercados claves de Europa, países de la costa del Pacífico y América Latina.

A través de su red de socios internacionales de Net.Alliance, GTEI combina servicios y productos locales con distribución mundial, proporcionando un servicio global con acceso local. Los socios son ISPs locales y regionales líderes en sus

propios mercados. Para los clientes, esto significa acceso a un único proveedor de Internet local con alcance global.

Este programa Net.Alliance permite que ISPs locales ofrezcan a sus clientes acceso global a través del conjunto de servicios basados en IP de GTE, todos ellos respaldados por una de las garantías de nivel de servicio (SLA) más completas de la industria. Estos servicios incluyen Redes Privadas Virtuales (VPN), conectividad administrada, hosting de redes/aplicaciones de redes, seguridad de Internet administrada y acceso remoto.

Los clientes de los socios de Net.Alliance se benefician de la relación que su ISP local tiene con GTE Internetworking, experimentando la continuidad de cubrir con su proveedor habitual todas sus necesidades internacionales. Sus miembros también pueden ampliar su huella geográfica, compartir tecnología y experiencia técnica y añadir nuevos servicios apoyados por los continuos programas de investigación y desarrollo de productos GTE.

El programa de asociaciones estratégicas Net.Alliance hace posible que GTE amplíe sus canales de distribución y ofrezca a sus socios la misma consistencia y garantía de calidad de servicio en que los clientes de las operaciones basadas en Estados Unidos han aprendido a confiar. A cambio, los miembros del Net.Alliance consiguen la ventaja competitiva que supone ofrecer una cartera de servicios avanzados de Internet en todo el mundo.

El programa Net.Alliance está dirigido a ISPs que deseen mantener relaciones independientes con sus clientes y beneficiarse al mismo tiempo de servicios basados en Internet de varias empresas para ampliar su cuota de mercado, tanto en su mercado como en mercados extranjeros.

2. EL PROBLEMA

2.1 Premisas

Para el momento en que se iniciaron las labores correspondientes al diseño del proceso de interacción entre CANTV Servicios y GTE Internetworking, se contaba con algunas premisas establecidas por el proceso de negociación y puesta en marcha del Net.Alliance que se había estado desarrollando hasta ese momento. En este sentido, se había discutido sobre los siguientes puntos:

2.1.1 Responsabilidades generales CANTV Servicios y GTE Internetworking

Dentro de lo que es el programa de asociación estratégica Net.Alliance de GTE Internetworking, y en medio de las negociaciones entre las partes involucradas, se acordó que CANTV Servicios participaría bajo la figura de Distribuidor – Revendedor.

Esto permite a CANTV Servicios revender los productos y servicios de GTEI a sus clientes, asumiendo algunas responsabilidades que abarcan las ventas, los procesos de pedidos a GTEI, primer nivel de soporte y facturación al cliente final. GTEI se encargará del aprovisionamiento, monitoreo y segundo nivel de servicio a los clientes finales.

Como parte de este programa las compañías asumen las siguientes responsabilidades:

Responsabilidades generales de CANTV Servicios:

- Identificar y calificar las oportunidades en el mercado venezolano.
- Completar y enviar los requerimientos del cliente para la realización de la propuesta de GTEI.
- Cerrar las ventas con las formas y contratos de CANTV Servicios.

- Ordenar el servicio a través de GTEI.
- Dar un primer nivel de soporte por parte del NOC y el Centro de Soporte
- Facturar al cliente final.
- Ofrecer un servicio de soporte NOC/Centro de Soporte 24x7x365.
- Adherirse a las características particulares de cada producto.
- Crear un staff de contactos que hablen inglés para la coordinación de Ventas, Provisioning, NOC, Centro de Soporte y Facturación.

Responsabilidades generales de GTEI:

- Ofrecer una propuesta para todas las solicitudes de CANTV Servicios.
- Manejo del proyecto de aprovisionamiento e instalación del cliente final.
- Monitoreo del cliente final a través del NOC de GTEI.
- Dar segundo nivel de servicio y soporte al cliente final.
- Facturación a CANTV Servicios.
- Dar soporte de mercadeo y ventas a CANTV Servicios.
- Entrenamiento en los productos y servicios GTEI a CANTV Servicios.

Dentro de los acuerdos a los que se llegaron, GTE Internetworking debía dar una tarifa a CANTV Servicios por cada servicio solicitado, según las que aplican dentro del programa Net.Alliance a escala mundial. CANTV Servicios es libre de asignar la tarifa a cada producto/servicio que crea conveniente según la situación del mercado venezolano y los intereses internos de la compañía.

2.1.2 Estudio de mercado

CANTV Servicios realizó un estudio de mercado (Anexo 2), que arrojó como resultado que este tipo de productos satisface las necesidades de un nicho de mercado representado por las empresas más grandes del país, y principalmente 175 compañías, debido principalmente a que:

- Representan el 60% del PIB venezolano.
- Poseen la mejor tecnología en el país.

- Planes y capacidad para invertir en tecnología avanzada, incluyendo telecomunicaciones y negocios por Internet.
- Necesidad de enviar y recibir información, a bajo costo y de una manera segura.
- Las inversiones en telecomunicaciones podrían aumentar su beneficio.
- Alto número de empleados.
- Disponibilidad de datos y estadísticas financieras.

De estas 175 empresas, que generan el 60% del PIB venezolano, se tomaron como target prioritario, para el primer año de comercialización, 58 empresas que generan el 80% de esa porción del PIB venezolano.

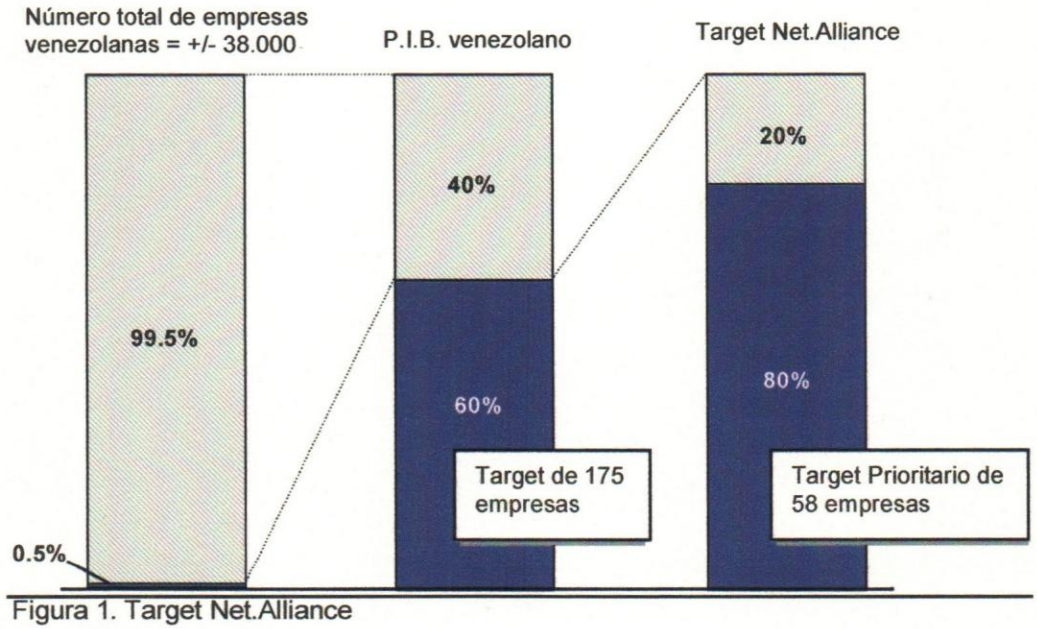


Figura 1. Target Net.Alliance

Para determinar la lista de las empresas que entrarían dentro de esas 58, se hizo un estudio de las 175 empresas target, segmentándolas por dispersión y alcance regional, y por sector económico. Dentro de cada una de estas segmentaciones, se tomó en cuenta además los niveles de ventas anuales de cada empresa, el número de empleados, si pertenecen a la cartera actual de clientes de CANTV Servicios, y si pertenecen a la cartera de CANTV Corp.

Ranking	Company	TOTAL SCORE
1	PDVSA	3,37
2	CORP BANCA	1,81
3	BANCO DE VENEZUELA	1,81
4	CITIBANK	1,79
5	SIEMENS NIXDORF	1,78
6	SIVENSA	1,76
7	TOYOTA	1,74
8	GM	1,73
9	MERCANTIL SERVICIOS FINANCIEROS	1,71
10	BANESCO	1,65
11	SEGUROS ORINOCO	1,64
12	SEGUROS PANAMERICAN	1,64
13	BANCO FEDERAL	1,63
14	BANCO CARACAS	1,63
15	BANCO VENEZOLANO DE CREDITO	1,63
16	GENERAL DE SEGUROS	1,63
17	BANCO SOFITASA	1,63
18	BANCO PROVINCIAL	1,52
19	SEGUROS CARACAS	1,49
20	INTERBANK	1,48
21	SEGUROS ROYAL CARIBE DE VENEZUELA	1,47
22	BANCO PLAZA	1,47
23	SIDOR	1,45
24	HOECHST MARION RUSSEL	1,43
25	CLARIANT VENEZUELA	1,43
26	FORD	1,40
27	POLAR	1,39
28	VENCEMOS	1,39
29	CARGILL	1,38
30	BIGOTT	1,38
31	PANAMCO	1,38
32	PEQUIVEN	1,38
33	PARMALAT	1,38
34	P&G	1,37
35	NESTLE	1,37
36	COLGATE PALMOLIVE	1,37
37	SUDAMTEX	1,37
38	BANCO UNION	1,36
39	TABACALERA NACIONAL	1,36
40	3M	1,35
41	FIESTA	1,35
42	HL BOULTON	1,34
43	BANCO DEL CARIBE	1,34
44	SEGUROS LA SEGURIDAD	1,34
45	SEGUROS SUDAMERICA	1,33
46	SEGUROS LA PREVISORA	1,33
47	BANCO ORINOCO	1,33
48	BANCO FIVENEZ	1,32
49	ADRIATICA DE SEGUROS	1,32
50	SEGUROS NUEVO MUNDO	1,32
51	SEGUROS CATATUMBO	1,32
52	BANCO CARONI	1,32
53	SEGUROS CAPITOLIO	1,32
54	SEGUROS MARACAIBO	1,32
55	SEGUROS CAPITAL	1,32
56	BANCO CAPITAL	1,32
57	BANCO DE OCCIDENTE	1,32
58	SEGUROS LA VENEZOLANA	1,32

Figura 2. Lista de empresas prioritarias para el primer año de comercialización

2.1.3 Certificación de la plataforma de Internet de CANTV Servicios

Por otra parte, había un aspecto que era fundamental para poder formar parte de la red global de ISPs y del programa Net.Alliance de GTEI; CANTV Servicios debía operar una red con estándares de seguridad mundial. Para esto se desarrolló un proyecto interno, durante 1999, que abarcó de forma integral aspectos de infraestructura de red, procesos y procedimientos de operaciones y sistemas, implementación de tecnología, establecimiento de políticas y entrenamiento de personal, entre otros.

Este proyecto se prolongó durante todo un año y finalizó con la certificación por parte de GTE International (unidad de negocios de GTE Corp.),de la plataforma de Internet de CANTV Servicios según estándares de seguridad mundial.

2.2 Situación actual

Una vez que se llegó al acuerdo entre CANTV Servicios y GTEI de que el negocio era atractivo para ambas empresas, ya fuera en términos de rentabilidad o de desarrollo y crecimiento a través de la transferencia de conocimientos tecnológicos, se firmó un acuerdo en el cual constaba la intención de cada una de las partes de establecer una relación sólida en torno al Net.Alliance, a la vez que se asumían las responsabilidades pertinentes asociadas al proyecto.

Se pretendió llevar a cabo una iniciativa para desarrollar las acciones necesarias y concretar el objetivo de las corporaciones, a través de las conversaciones entre la alta gerencia de ambas partes, y otras actividades desarrolladas como lo fue el estudio de mercado y la certificación de la plataforma de Internet de CANTV Servicios. Sin embargo, existía una brecha entre lo que se había conversado y lo que se había materializado, hacía falta algo más para concretar lo que en una primera fase se había acordado.

Lo que se tenía claro para este momento, es que ya había transcurrido un largo período de tiempo y la comercialización de los productos y servicios de GTEI en el mercado venezolano a través de CANTV Servicios todavía no era posible. No se contaba, después de tanto tiempo, con ningún tipo de documentación o información formal que sustentara y garantizara el éxito de las operaciones del Net.Alliance.

Era necesario entonces, traspasar la fase de negociaciones de alta gerencia e involucrar a todas las partes necesarias para desarrollar la logística y los procesos de interacción entre las dos corporaciones, bajo un diseño que garantizara el logro de los objetivos del Net.Alliance y su sustentación en el tiempo. En este sentido, y en orden de afianzar la relación entre las dos empresas, era necesario también que el diseño de estos procesos de interacción se adaptara a la vez a las filosofías y políticas de las dos compañías.

3. CAUSAS PRINCIPALES DEL FRACASO DE LA INTERACCIÓN ENTRE CANTV SERVICIOS Y GTE INTERNETWORKING

Una vez que se firmó el acuerdo para desarrollar el negocio entre CANTV Servicios y GTE Internetworking en torno al Net.Alliance, se pretendió emprender las acciones necesarias para concretar el objetivo de las organizaciones. Sin embargo, este proceso no fue llevado a cabo con éxito.

Las discusiones en este período se centraron en analizar, a nivel de alta gerencia, las distintas posibilidades bajo las cuales CANTV Servicios podría participar en el programa Net.Alliance de GTEI. En este sentido, se discutió en torno a las siguientes modalidades:

- Representante comercial internacional: lo que permitiría a CANTV Servicios promocionar los productos de GTEI sin tener que asumir la responsabilidad del soporte después de la venta. Bajo esta modalidad, CANTV Servicios recibiría comisiones como incentivo para el incremento de las ventas. Las comisiones serían otorgadas a aquellos que estuvieran activamente envueltos con el cierre de la venta y la orden de servicio.

- Representante para referencias: permitiendo a CANTV Servicios identificar las oportunidades de venta para los productos GTEI, sin tener que asumir la responsabilidad de cerrar la venta. Una comisión sería pagada por cada oportunidad referida a GTEI.

- Por último, se estudió la opción de Distribuidor - Revendedor, que resultó ser la mejor para ambas partes.

Las dos primeras opciones fracasaron por la condición de ISP líder en el mercado venezolano de CANTV Servicios, lo cual no engranaba con la idea de conseguir clientes en el mercado venezolano para otro ISP a cambio de una

comisión. Adicionalmente, esas primeras opciones implicaban un proceso más complicado para GTEI debido al desconocimiento del mercado local.

Por otra parte, el desarrollo del proyecto para lograr la certificación de la plataforma de CANTV Servicios según los estándares de seguridad mundial, desvió la atención de todos los recursos, a nivel corporativo, y estableció una prioridad privativa para todas las otras actividades concernientes a la comercialización de los productos del Net.Alliance. Esto ocasionó que el objetivo principal de la obtención de la certificación (requisito para ser parte del Net.Alliance), se desviara y se le diera una nueva orientación apuntando hacia ser el único proveedor de Internet en Latino América con plataforma certificada según estándares de seguridad mundial. Esto representaba una estrategia fenomenal para la imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado, pero afectaba de alguna manera, en ese momento, el desarrollo del Net.Alliance.

Así, podemos resumir toda esta problemática enumerando algunos factores que fueron determinantes en el fracaso de la puesta en marcha del proyecto Net.Alliance, entre los cuales se identificaron:

1. Falta de recursos destinados al desarrollo del proyecto Net.Alliance.
2. Falta de planes de acción para desarrollar los sub-proyectos y actividades del proyecto Net.Alliance.
3. Falta de procesos logísticos y operativos de interacción, claros y comunes, entre ambas corporaciones.
4. Falta de coordinación entre unidades operativas.
5. Poco conocimiento del mercado local por parte de la transnacional.

De todo el análisis anterior se deriva que el fracaso del desarrollo del Net.Alliance fue solo parcial, pues a pesar de que pasaron dos años desde que comenzó la relación entre CANTV Servicios y GTEI, y todavía la culminación del proyecto implicaba muchas actividades por desarrollar, se habían logrado algunos

avances, y lo más importante es que todavía se contaba con la disposición de continuar la relación entre las dos corporaciones. El fracaso y el problema fundamental en este proyecto era el tiempo; se tenían dos años de negociaciones y apenas dos requerimientos cubiertos: las responsabilidades generales y posición de cada empresa dentro del Net.Alliance, y la certificación de la plataforma de CANTV Servicios según los estándares de seguridad mundial.

Quizás el aspecto principal que faltaba durante todo este proceso era el de darle una verdadera visión de proyecto al Net.Alliance, lo que hace necesario tener una planificación y un control sobre lo que se está realizando, ya que requiere la participación de distintas disciplinas dentro y fuera de la organización, una efectiva comunicación y cooperación e integración de los miembros del equipo de proyecto. Por ser este un trabajo como todos los que realiza la compañía, debe contemplar las principales características de una operación, lo que implica involucrar trabajo con personas, recursos limitados y procedimientos preestablecidos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Análisis preliminar

Primeramente se debe definir lo que es un proyecto y analizar si realmente el Net.Alliance se adapta y podría tratarse como tal.

Un proyecto es "*un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Entre sus características fundamentales se debe mencionar que es un trabajo temporal, su resultado es un producto o servicio único y es ejecutado por un conjunto de recursos y personas con habilidades multidisciplinarias*".[1]

El hecho de que un proyecto sea temporal implica que tiene un tiempo de finalización estipulado y fijado previamente. Todo proyecto implica un esfuerzo puntual, no continuo, que finaliza cuando se cumplen los objetivos. Y precisamente a ese esfuerzo puntual es que se debe la temporalidad del proyecto, como el tiempo durante el cual se unen un grupo de personas para lograr el objetivo dado, ya que usualmente el producto o servicio derivado de su trabajo es indefinido en el tiempo y será operado por una unidad funcional, optimizando su producción según lo necesite el mercado.

Para identificar si una labor como la que implica el Net.Alliance se presta para ser gerenciada como un proyecto, o se debe atender como una operación continua, se debe analizar no sólo el carácter de temporalidad, multidisciplinaridad y producto único de este, características que sin duda alguna posee, sino también el costo esperado de equivocación. El costo esperado de equivocación es el resultado de considerar el costo de la equivocación y su probabilidad de ocurrencia.

[1] PALACIOS, Luis E.: Principios esenciales para realizar proyectos. p.17

Si analizamos la situación del Net.Alliance, tenemos que por la condición de bilateralidad de los procesos CANTV Servicios - GTEI, y por ser un tipo de negociación inédita dentro de CANTV Servicios, no existe la experticia para la operación ni procesos internos similares, por lo que la probabilidad de que falle es alta si no se desarrollan las actividades necesarias. Por otra parte, si sucede alguna falla dentro de lo que sería la comercialización de los productos y servicios foráneos en Venezuela, las pérdidas serían muy altas, ya que está en juego la calidad de servicio, el posicionamiento en el mercado y en general la imagen de la empresa, en medio de un sector conformado por las corporaciones más grandes del país que determinan el target del Net.Alliance.

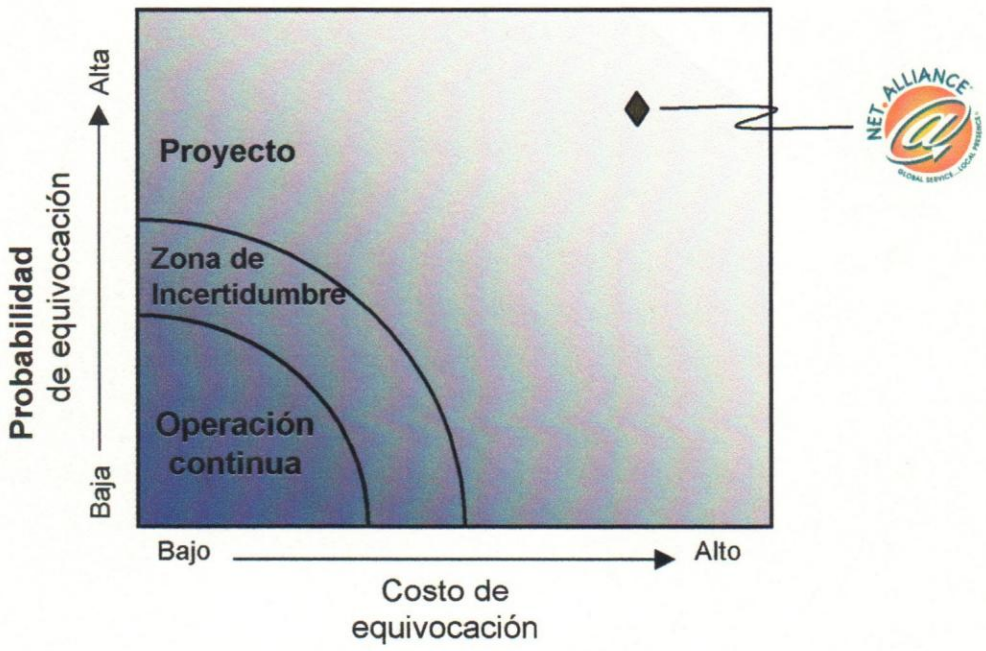


Figura 3. Análisis del Net.Alliance como proyecto

Así, y basados en el análisis anterior, podemos considerar al Net.Alliance como un proyecto, por su condición de multidisciplinaridad, temporalidad de los esfuerzos de la puesta en marcha para que el servicio derivado del trabajo sea indefinido en el tiempo, y su alto costo esperado de equivocación, que hace que resulte poco eficiente el "ensayo y error" y el "ajuste sobre la marcha". Esto justifica entonces la aplicación de una metodología sistemática de gerencia de

proyectos, que esté caracterizada por un alto nivel de planificación previa a la comercialización de los productos y servicios del Net.Alliance en Venezuela.

4.2 Justificación del proyecto Net.Alliance

El desarrollo del Net.Alliance trae consigo un beneficio asociado para cada una de las compañías. Para GTE Internetworking, significa la posibilidad de expandir sus canales, además de lograr un crecimiento en su red global GNI (Global Network Infraestructure), formada por múltiples ISPs, todos con plataformas de calidad mundial. Para CANTV Servicios, el desarrollo del Net.Alliance implica varios beneficios que abarcan mercado, servicio y valor agregado para la empresa.

Desde el punto de vista de mercado, CANTV Servicios tendrá una mayor capacidad de atención y satisfacción de las necesidades del sector conformado por los grandes clientes, en un mercado no explotado adecuadamente, permitiéndoles crecer con un único proveedor que le ofrezca todos los servicios que necesitan a medida que evolucionan en el tiempo. A la vez, el Net.Alliance permitirá que CANTV Servicios ofrezca un servicio con un nivel de clase mundial a través del apoyo de la experiencia de GTEI, que es una empresa líder en el ámbito global, permitiéndole incrementar su liderazgo en el mercado venezolano de servicios de Internet.

Otro beneficio que trae el desarrollo del Net.Alliance para CANTV Servicios es el hecho de poder ampliar su cartera de productos, con lo cual el servicio prestado podría ir más allá de las soluciones de conectividad a Internet, tal y como es actualmente, y ser mucho más integral.

A su vez, la sociedad entre las dos empresas, a través del programa Net.Alliance, permitirá que CANTV Servicios se relacione directamente con un Proveedor de Servicios de Internet con liderazgo reconocido mundialmente por su

calidad de servicio, seguridad de su plataforma y años de experiencia. Esto implica muchos aspectos más que la simple comercialización de productos de alta calidad, implica prestigio y "know how", que permitirá a CANTV Servicios crecer con el respaldo de uno de los grandes en el negocio de Internet.

Además de los beneficios que trae la implantación del Net.Alliance tanto para GTE Internetworking (ampliación de sus canales, crecimiento de su red global GNI), y CANTV Servicios (nivel de servicio, ampliación de su cartera de productos, relación con un ISP de clase mundial), hay otros aspectos de carácter local y específicamente atendiendo al mercado de telecomunicaciones e Internet en Venezuela, que justifican la comercialización de este tipo de productos.

El mercado de Internet en Venezuela, hoy en día, está orientado en su totalidad a ofrecer soluciones de conectividad, que dan acceso a la red mundial a través de diferentes identificadores (acceso remoto, acceso dedicado, Frame Relay, ADSL, etc.), y con algunos atributos que conforman los diferentes servicios (Hosting, registro de dominios, DNS, direcciones virtuales, etc.).

Con el desarrollo en un futuro inmediato de aplicaciones orientadas al comercio electrónico y los negocios sobre Internet, se hará necesario ofrecer soluciones mucho más integrales que aporten valor agregado al servicio que se ofrece, apuntando hacia la seguridad, confiabilidad y rendimiento de las actividades en línea.

Con la implantación del Net.Alliance, CANTV Servicios estaría en la capacidad de ofrecer en Venezuela ese tipo de soluciones, a través de un servicio con cobertura mundial, lo que le permitiría satisfacer a un mercado no atendido adecuadamente. Adicionalmente, la comercialización de los productos y servicios GTEI en Venezuela, a través del Net.Alliance, permitirían a CANTV Servicios penetrar este mercado incipiente de una forma temprana, obteniéndose así una ventaja competitiva.

4.3 Definición del producto

Dentro de lo que va a ser la implantación del Net.Alliance, se prevé comercializar seis (6) productos de GTE Internetworking en Venezuela, todos enfocados a ofrecer soluciones integrales, seguras y con alta disponibilidad, para las actividades desarrolladas sobre Internet.

Todos estos productos y servicios están orientados a un sector del mercado conformado por las empresas más grandes de Venezuela, por lo que la demanda que se espera es de pocos compradores, pero compradores que piensan en calidad y nivel de servicio antes del precio que puedan tener estos.

Dependiendo del producto, este incluirá Hardware y/o Software, y por la condición de servicio, las tarifas estarán según un cargo por instalación (único), y una serie de cargos recurrentes a través de todo el período de prestación del servicio. Todos los productos están definidos según las características que GTEI le ha dado y son exactamente las mismas que este ofrece a sus clientes finales en los EE.UU y el resto del mundo. Sin embargo, no se ofrecen bajo paquetes estandarizados, sino que el cliente tiene la posibilidad de escoger entre una serie de opciones, con la ayuda de CANTV Servicios y GTEI, para armar la solución que mejor satisfaga su necesidad.

En general, los productos GTEI se pueden definir como "Premium", por su nivel de servicio y son productos que no tienen competidores en el mercado local, ya que representan "el siguiente paso" con respecto al tipo de soluciones ofrecidas localmente. Los productos a comercializar son:

- Internet Advantage
- Site Patrol
- Dialinx
- Enterprise Advantage
- Site Scan
- VPN Advantage

Descripción de los productos en Anexos 3,4 y 5.

5. RESPONSABILIDADES

Después de determinar las funciones y responsabilidades generales de CANTV Servicios y GTEI, era necesario enmarcarlas dentro de la estructura organizativa con la finalidad de:

- Dar una idea de los principales deberes y actividades correspondientes a cada ente que pertenezca a la misma.
- Establecer un área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumple una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas.
- Crear las direcciones de control o de supervisión que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

Por definición, los proyectos son desarrollados por un conjunto multidisciplinario de personas, cada una aportando su experticia laboral para llevar a cabo tareas complejas, que usualmente no pueden ser manejadas por un simple individuo.

En este sentido se debe lograr, para que el proyecto avance, disminuir el esfuerzo de la alta gerencia y lograr la participación de profesionales más especializados que permitan dividir las responsabilidades. Para determinar cuáles serían las unidades involucradas se tomó en cuenta también la estructura organizativa de CANTV Servicios

Así, se determinó que las unidades involucradas serían las siguientes:

- Dirección Comercial de Clientes Empresariales - Mercadeo y Ventas
- Operaciones
- Atención al cliente
- Finanzas
- Asuntos Legales

Responsabilidades específicas de Mercadeo y Ventas	
CANTV Servicios - DCCE	GTE Internetworking
• Identificar, captar y calificar las oportunidades en el mercado venezolano • Completar y enviar los requerimientos del cliente para la realización de la propuesta de GTEI • Cerrar las ventas con las formas y contratos de CANTV Servicios • Ordenar el servicio a través de GTEI • Determinar las tarifas competitivas de los productos GTEI en el mercado venezolano • Crear un staff de contactos (con GTEI), que hablen inglés, para la coordinación de todas las actividades de ventas, aprovisionamiento, operaciones, soporte al cliente y facturación • Establecer procesos internos de la unidad • Coordinar todo el proyecto	• Dar soporte de mercadeo y ventas a CANTV Servicios • Dar entrenamiento sobre los productos y servicios de GTEI a CANTV Servicios • Ofrecer una propuesta para todas las solicitudes de CANTV Servicios • Notificar a la unidad de aprovisionamiento para la instalación de un servicio (cuando se requiera) • Crear un staff de contactos (con CANTV Servicios), para la coordinación de todas las actividades de ventas, aprovisionamiento, operaciones, soporte al cliente y facturación • Establecer procesos internos de la unidad • Coordinar todo el proyecto

Responsabilidades específicas de la Dirección de Operaciones	
CANTV Servicios	GTE Internetworking
• Coordinar junto con el cliente final y GTEI la instalación del producto/servicio • Supervisar y dar soporte durante todo el proceso de instalación • Notificar a las unidades de Facturación y Centro de Soporte al cliente de CANTV Servicios, cuando la instalación esté completa • Dar un primer nivel de soporte, a través del centro de operaciones, al cliente final • Escalar a GTEI para un segundo nivel de servicio/soporte • Establecer procesos internos de la unidad	• Asignar una fecha primaria y tentativa para la instalación del producto/servicio • Coordinar junto con CANTV Servicios y el "Proveedor Certificado" la instalación del producto/servicio • Instalación del producto/servicio a través del "Proveedor Certificado" • Notificar a la unidad de Aprovisionamiento de CANTV Servicios y Facturación de GTEI, cuando la instalación esté completa • Monitoreo de la red del cliente final a través del Centro de Operaciones (NOC) • Dar segundo nivel de servicio y soporte, a través del NOC, al cliente final • Dar entrenamiento sobre los productos y servicios de GTEI a CANTV Servicios • Establecer procesos internos de la unidad

Responsabilidades específicas del Centro de Soporte al cliente	
CANTV Servicios	GTE Internetworking
• Dar primer nivel de servicio y soporte al cliente final • Escalar a GTEI para un segundo nivel de servicio/soporte • Establecer procesos internos de la unidad	• Dar segundo nivel de servicio y soporte, a través del Customer Support Center (CSC), al cliente final • Dar entrenamiento sobre los productos y servicios de GTEI a CANTV Servicios • Establecer procesos internos de la unidad

Responsabilidades específicas de la Dirección de Finanzas	
CANTV Servicios	GTE Internetworking
• Facturar al cliente final según modelo convenido • Cobrar al cliente final según condiciones acordadas • Realizar pagos a GTEI • Establecer procesos internos de la unidad	• Facturar a CANTV Servicios según modelo convenido • Cobrar a CANTV Servicios según condiciones acordadas • Establecer procesos internos de la unidad

El Departamento de Asuntos Legales, se encargará de realizar los contratos para los clientes finales y demás revisiones legales pertinentes a cada caso.

Este esquema de asignación de responsabilidades está pensado con la idea de lograr que se realicen las funciones específicas en forma efectiva y eficiente, y basado en la concentración de actividades similares y propias de cada unidad según su función.

Claro está, que una organización multidisciplinaria y por departamentos como la que se está pensando necesitará de un mayor grado de coordinación para lograr la integración de las actividades. (Según Lawrence y Lorsh Integración es: *"El proceso de obtener unidad en el esfuerzo de varios subsistemas, para el cumplimiento de los objetivos de la organización"*[2]).

Con este tipo de organización y distribución de las actividades para el desarrollo del proyecto, se busca concentrar los esfuerzos en cada función, que cada unidad se preocupe por sus objetivos y que cada unidad adquiera la experiencia necesaria para la sustentación en el tiempo del Net.Alliance.

[2] VAINRUB, Roberto: Nacimiento de una Empresa. p. 90

6. PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE INTERACCIÓN ENTRE LAS UNIDADES DE CANTV SERVICIOS Y GTEI

Para garantizar el éxito del Net.Alliance en Venezuela y su sustentación en el tiempo, se necesita de la participación de la Ingeniería en el estudio para las fases de planeación, instalación e inicio de operaciones.

Con la investigación de mercado y la fase de negociaciones iniciales entre las dos empresas, se establecieron las bases del proyecto, con lo cual faltaba el estudio y desarrollo de las actividades necesarias para materializar la comercialización de los productos GTEI en Venezuela a través de CANTV Servicios.

En este sentido podemos citar: *"Cuando la investigación de mercado demuestra que existe demanda suficiente para el desarrollo de un nuevo proyecto, los profesionales de la Ingeniería se encargan de esbozar el procedimiento técnico para proveer este mercado".* [3]

Los procesos para el Net.Alliance están orientados hacia bajos niveles de demanda, debido a que son productos premium dirigidos a un sector muy exclusivo del mercado venezolano, y además la producción del servicio será sobre pedidos, es decir, el proceso comenzará a correr en el momento en que el cliente solicita el servicio.

El proceso productivo en este caso es de generación de un servicio, en donde a partir de ciertos datos obtenidos en el mercado se logra desarrollar información y sistemas valiosos para ciertos clientes, obteniéndose al final lo que serían los productos del Net.Alliance adaptados según las necesidades particulares.

[3] PEREIRA, José Luis: Formulación y evaluación de proyectos de inversión. p. 103

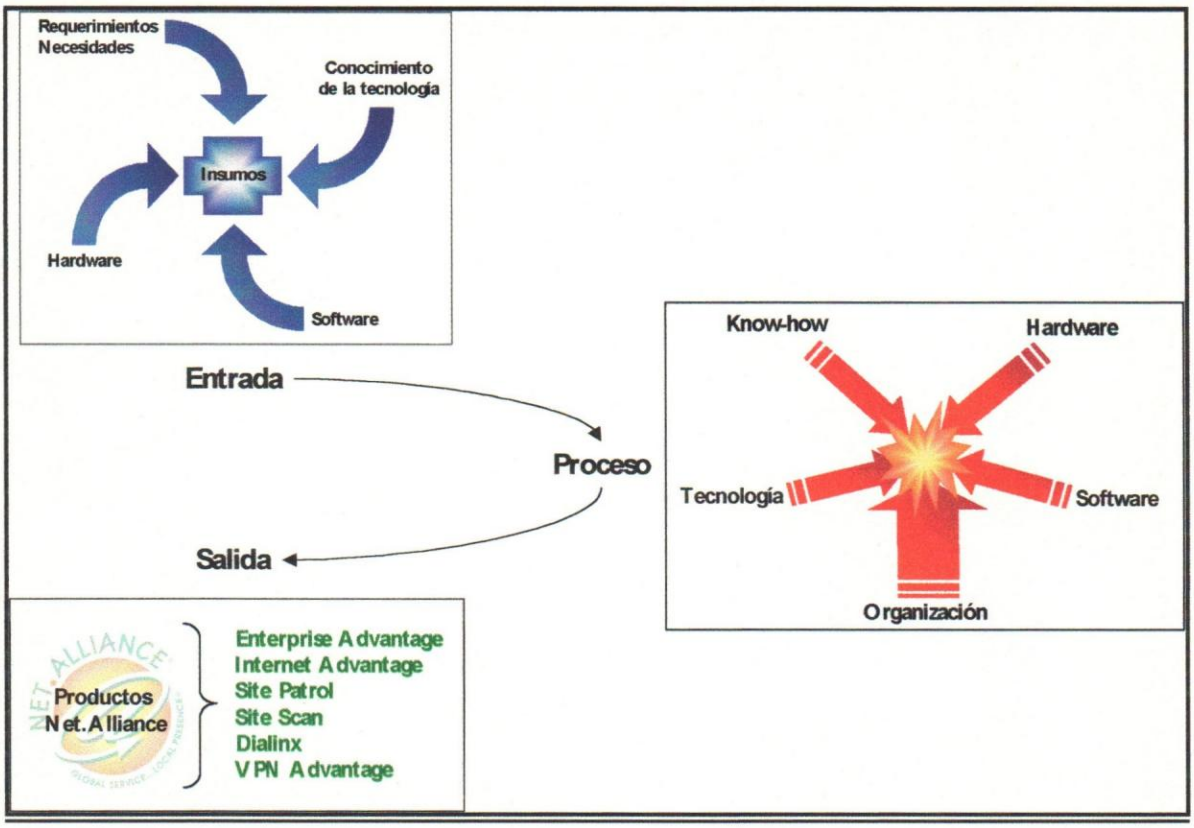


Figura 4. Proceso productivo de los productos y servicios

La entrada o alimentación al sistema está comprendida por una serie de componentes que constituyen los insumos del proceso. Resulta básico el requerimiento que realiza el cliente según el cual se procesará una orden y se desarrollará una solución basada en sus necesidades. Para armar estas soluciones se necesita de componentes tecnológicos (hardware y software) que constituyen la base para este tipo de servicios, además del conocimiento para poder manejar esa tecnología y crear las soluciones requeridas.

Una vez que todo esto entra al sistema, a través de la organización, que actúa como catalizador, se hace posible el que se combinen hardware y software según el conocimiento de los expertos, que aplican el know-how y los avances tecnológicos para producir la solución específica y crear el producto final que se adapte a las necesidades del cliente.

Para soportar este proceso productivo, se necesitaba de otros procesos que complementan el servicio final, y son los que influyen en mayor parte para la sustentación en el tiempo del Net.Alliance porque no son de temporalidad puntual. Estos procesos envuelven la venta, aprovisionamiento, facturación y soporte al cliente, a través de la constante interacción entre CANTV Servicios y GTEI.

Existe una gran diversidad de alternativas para los procesos de interacción entre las dos compañías, con vistas al Net.Alliance, derivada de la posibilidad de emplear diferentes técnicas para la comercialización del producto.

Lo más importante entonces es que con los procesos se logre:

1. Satisfacer las necesidades del consumidor.
2. Plantear diseños funcionales.
3. Diseñar líneas flexibles a cambios del producto.
4. Buscar bajos costos.

Se debe crear una ruta o camino para que la ejecución de las actividades se realice de una forma coordinada entre las variables de tiempo, costo y calidad. Con los procesos se pretende sistematizar por adelantado, lo que se tratará de hacer en el futuro e intentar dejarlo por escrito y documentado.

La primera necesidad para desarrollar estos procesos, era definir todo el trabajo que forma parte del Net.Alliance y las responsabilidades para cada unidad. Con esto se podía establecer las interrelaciones que existían entre los departamentos, de forma de construir el orden y la lógica en que deben ser ejecutadas.

Luego, se definieron todos los recursos necesarios para desarrollar cada una de las actividades en términos de personal, obedeciendo una vez más a los roles y responsabilidades dentro del Net.Alliance.

Por último, hacia falta coordinar esfuerzos con representantes de CANTV Servicios y GTE Internetworking para que los procesos diseñados se adaptaran a las políticas y filosofías de ambas corporaciones, con el objetivo de lograr el éxito del Net.Alliance y su sustentación en el tiempo.

Para obtener la información necesaria para el diseño de los procesos de interacción CANTV Servicios – GTEI, se dispuso de las siguientes fuentes de información:

- Consultas a profesionales de ambas empresas.
- Estudio de otros procesos ya existentes en CANTV Servicios y GTEI.
- Acuerdos logrados entre las dos empresas.
- Bibliografía.

6.1 Proceso de Ventas

A través de todo el proceso de ventas, GTEI ofrecerá un soporte a CANTV Servicios con el mismo nivel que da a su organización de ventas directas.

Como primer recurso para este soporte se tendrá el *"Knowledge Bank"* (Kbank), con información de los productos y servicios de GTEI. Este es un sistema de intercambio de información vía web disponible en cualquier lugar del mundo las 24 horas del día, los 365 días del año. En el Kbank se encontrará información actualizada sobre los servicios de GTEI, incluyendo la descripción de todos los productos y la documentación necesaria para cerrar una venta con GTEI.

Otro recurso disponible para el soporte a las ventas de CANTV Servicios es el *"Knowledge Response Center"* (KRC), que es un grupo de expertos de GTEI capacitado para responder preguntas técnicas sobre sus productos y servicios. El contacto con el KRC se hará vía telefónica o vía email, en cuyo caso se recibirá respuesta en un lapso no mayor a un día laboral.

GTEI cuenta además con un equipo para el soporte de las actividades internacionales, que trabajará conjuntamente con CANTV Servicios para desarrollar planes de identificación de oportunidades, generación de ventas y entrenamientos para la fuerza de ventas. Este trabajo conjunto se coordinará a través de un Representante designado de la unidad de ventas de CANTV Servicios.

GTEI designará un equipo de ventas y una persona técnica dentro de su organización, como puntos de contacto con CANTV Servicios, para dar apoyo directo y diario sobre los productos y servicios, y estrategias de ventas. CANTV Servicios designará un Gerente de Ventas (*Sales Manager*) y una persona para el soporte a las ventas (*Sales Support Manager*), que serán las dos personas que coordinarán el contacto con GTEI en cualquier momento de una venta.

Para las situaciones de ventas en las que sea necesario un apoyo para el diseño de arquitecturas complejas e implementación de infraestructura de redes, GTEI, a través de sus Ingenieros de Sistemas de Internet, dará entrenamientos a técnicos e ingenieros designados de CANTV Servicios. Estos entrenamientos se harán de forma periódica. Adicionalmente, para situaciones específicas, este staff de ingenieros de GTEI estará disponible para dar soporte directo a CANTV Servicios.

En general, CANTV Servicios se encargará de captar las oportunidades y cerrar las ventas, ordenando el servicio a través de GTEI con toda la documentación según aplique. GTEI formulará una propuesta a CANTV Servicios y dará apoyo durante todo el proceso de ventas.

En el momento en que CANTV Servicios tenga un cliente prospecto para un servicio o producto del Net.Alliance, debe empezar por calificar la oportunidad para asegurarse de que GTEI pueda realmente satisfacer los requerimientos.

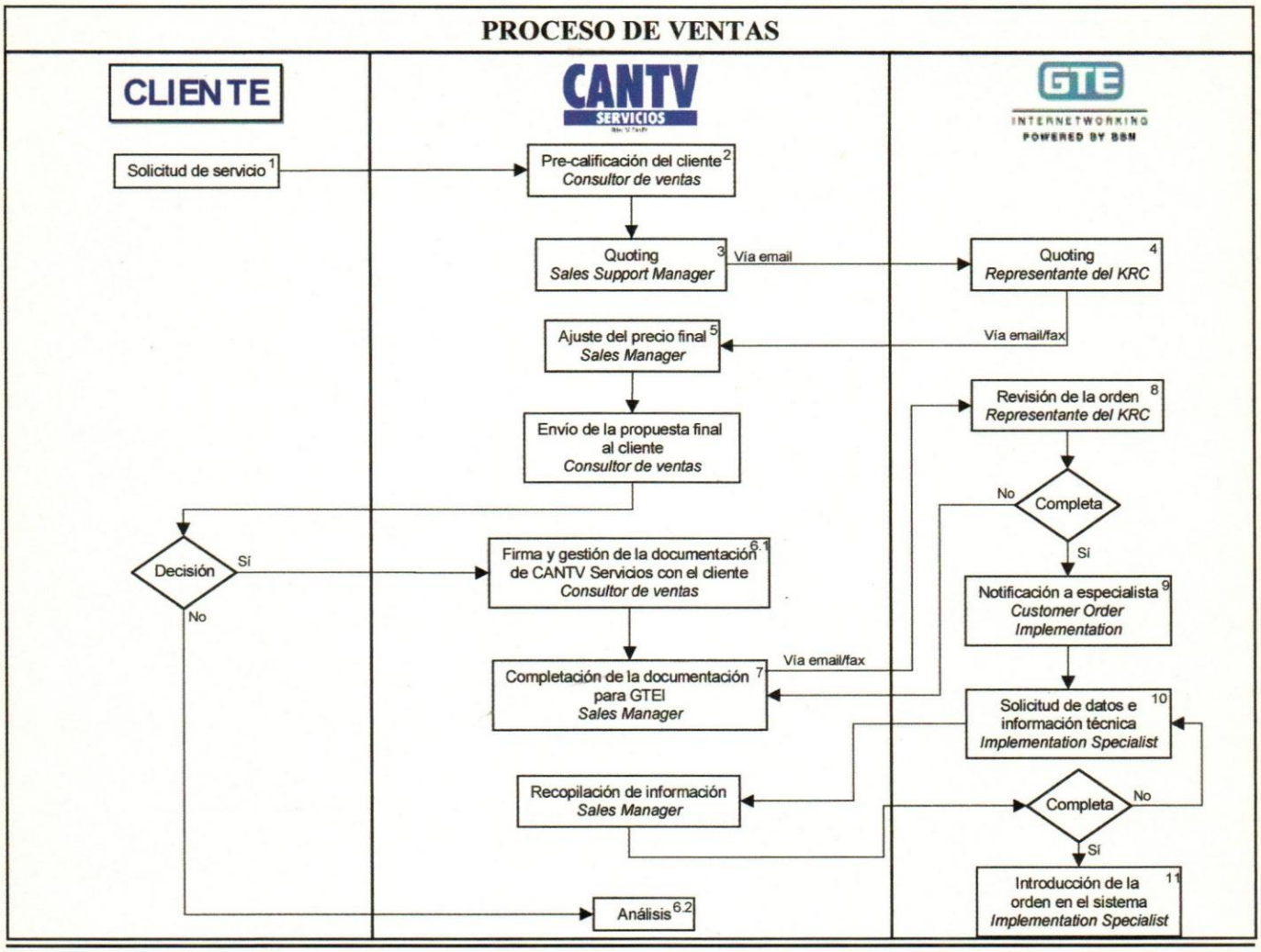
Para el caso de los productos y servicios de seguridad (Site Scan, Security Advantage y Site Patrol), los de conectividad (Internet Advantage y Dialinx), y Hosting (Enterprise Advantage) la persona de ventas de CANTV Servicios debe llenar un cuestionario para la calificación del cliente. Para VPN Advantage será necesario que la persona de ventas se apoye en una persona técnica de CANTV Servicios para llenar la documentación y crear la arquitectura de red. Si se presenta una situación compleja, no estándar, CANTV Servicios podrá buscar la asesoría del equipo de GTEI.

Una vez que CANTV Servicios ha calificado al cliente y haya verificado que GTEI puede satisfacer las necesidades del prospecto, el siguiente paso será realizar una propuesta con la tarifa que se aplicará. Para generar esta propuesta, el *Sales Support Manager* de CANTV Servicios debe llenar y enviar un formato destinado a estos fines (*Quote Request form*), vía web al KRC. Este calculará el precio del paquete final (*Quoting*), basándose en la arquitectura y las configuraciones, haciendo algún descuento especial en los casos en que se haya acordado. El precio que generará el KRC será el que CANTV Servicios debe pagar a GTEI, y ese precio CANTV Servicios lo ajustará según sus costos de comercialización y su mark-up estratégico, para entonces llegar al precio final para el cliente.

Una vez que el cliente decida adquirir el producto o servicio, debe llenar todos los documentos y firmar los contratos de CANTV Servicios, para entonces generar un número de orden que identifique fácilmente a lo largo de todo el proceso al cliente.

Cuando se haya completado toda la documentación entre CANTV Servicios y el cliente final, el *Sales Manager* de CANTV Servicios deberá llenar los documentos para GTEI y enviarlos, vía email y fax al KRC.

Completada toda esta fase la orden pasará al grupo de Aprovisionamiento.



PASO 1	El cliente, captado por mercadeo directo o cualquier otra fuente, realiza la solicitud del servicio directamente al Consultor de Ventas
PASO 2	El Consultor de Ventas de CANTV Servicios pre-califica al cliente con los *Pre-Qualification Questionnaries*, disponibles en el kbank, con lo cual se crea la idea de lo que el cliente requiere
PASO 3	El *Sales Support Manager* de CANTV Servicios llena un *Quote Request form*, disponible en el kbank, el cual es enviado automáticamente vía email al Knowledge Response Center (KRC) de GTEI
PASO 4	Un representante del KRC procesa la información, genera el *Quote* y lo manda vía email y/o fax al *Sales Manager* de CANTV Servicios
PASO 5	El *Sales Manager* ajusta el precio final con los costos y el mark-up de CANTV Servicios y envía la información al Consultor de Ventas
PASO 6	6.1 Si el cliente decide adquirir el servicio, el Consultor de Ventas gestiona la firma de todos los documentos, notifica al *Sales Manager* de CANTV Servicios y se va al paso 7. 6.2 Si el cliente decide no adquirir el servicio, se analizan las causas y se genera la retroalimentación del proceso para la toma de decisiones

PASO 7	El *Sales Manager* completa toda la documentación para GTEI, disponible en el kbank, firma el *Quote* y el *Service Shedule*. Luego los envía por fax al 1.781.262.4791, o al KRC, y vía email a quotes@bbn.com
PASO 8	Un representante del KRC de GTEI revisa la orden, y si está completa la envía al grupo de *Customer Order Implementation* de GTEI. Si la orden no está completa el representante del KRC contactará al *Sales Manager* de CANTV Servicios para completar la información
PASO 9	Una vez completa la información, la orden es recibida en el *Customer Order Implementation* de GTEI quien notifica al *Implementation Specialist* apropiado para que comience a registrar la orden en el sistema de GTEI
PASO 10	El *Implementation Specialist* se convierte en el punto de contacto entre CANTV Servicios y GTEI, y solicita al *Sales Manager* de CANTV Servicios todos los datos e información técnica del cliente hasta que esta esté completa
PASO 11	El *Implementation Specialist* introduce toda la información en el sistema de órdenes de GTEI y una vez que está completa, la orden pasa oficialmente a *Provisioning*

Figura 5. Proceso de Ventas

6.2 Proceso de Aprovisionamiento

Una vez que la orden es procesada en el sistema de GTEI, la unidad de Aprovisionamiento de GTEI se encargará de crear todo el plan de instalación del producto o servicio al cliente final. CANTV Servicios será informado durante todo este proceso.

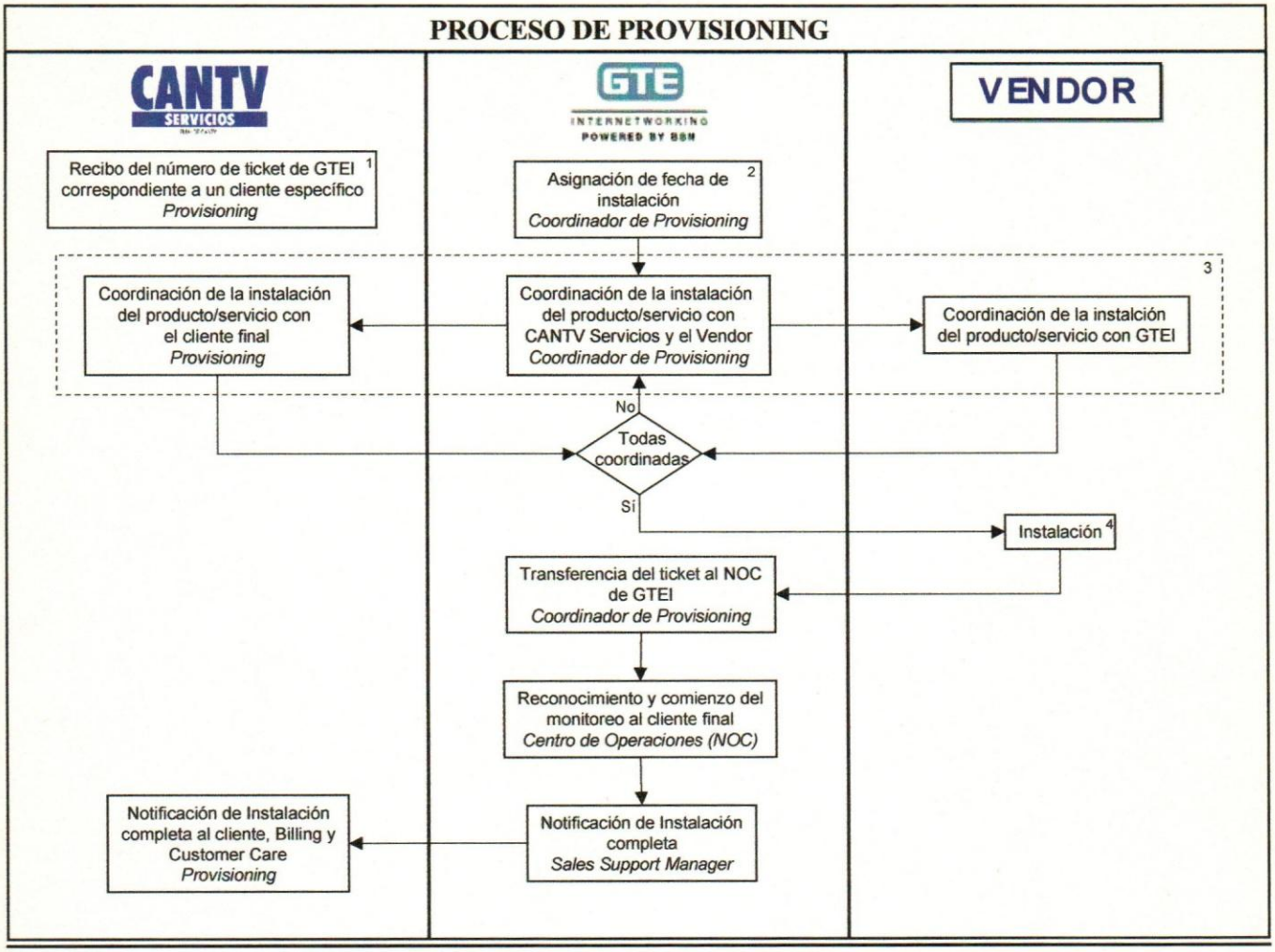
Cuando GTEI esté lista para realizar la instalación, la unidad de aprovisionamiento contactará a CANTV Servicios (Unidad de Operaciones), para describir el proceso de aprovisionamiento y dar una fecha estimada para la instalación.

El equipo logístico de GTEI ordenará cualquier equipo que sea necesario a través de un integrador certificado (*Vendor*), que proveerá los equipos, los entregará y los instalará en el lugar del cliente.

El hecho de que el *Vendor* se encargue de proveer, entregar e instalar los equipos, implica que CANTV Servicios y GTEI no tendrán que manejar inventarios, con lo cual no se incurrirá en costos por almacenamiento y control de inventario. Además, todo lo que es la logística de distribución será responsabilidad de un tercero, con lo cual se seguiría delegando funciones no estratégicas para CANTV Servicios y GTEI, en un socio estratégico y certificado.

La unidad de aprovisionamiento de GTEI trabajará en conjunto con CANTV Servicios y el *Vendor* para coordinar la instalación del servicio y los equipos. CANTV Servicios se encargará de la coordinación con el cliente y GTEI con el *Vendor*. Todo esto es con la idea de que CANTV Servicios sea siempre la cara ante el cliente final y GTEI sea el responsable de la acción del *Vendor*.

Una vez que la instalación esté completa, y el servicio de monitoreo al cliente final esté trabajando, GTEI notificará a CANTV Servicios y este al cliente.



PASO 1	El Departamento de Provisioning de CANTV Servicios recibirá el número de ticket que asigna GTEI al cliente específico que se va a instalar, con el objeto de alimentar la base de datos y hacer seguimiento al proceso
PASO 2	El Coordinador de Provisioning de GTEI revisa la orden, chequea que está completa y asigna una fecha de instalación. Si por cualquier motivo esta fecha se ve comprometida según la planeación de los procesos, GTEI trabajará con CANTV Servicios (Provisioning), el cliente final y el Vendor, hasta coordinar una nueva fecha
PASO 3	El proceso de coordinación se lleva a cabo entre GTEI y el Vendor, GTEI y CANTV Servicios, y CANTV Servicios y el cliente final. Dentro de este proceso de coordinación se prevé el envío de un Kit de Implementación que describe el proceso de instalación, y un Cuestionario Técnico con preguntas que el cliente debe responder antes de la instalación, por parte de CANTV Servicios al cliente final
PASO 4	La instalación está a cargo de un *Vendor* certificado que provee los equipos, los entrega y los instala en el local del cliente

Figura 6. Proceso de Aprovisionamiento

6.3 Proceso de Facturación

En general, la facturación se hará de GTEI a CANTV Servicios, y de CANTV Servicios al cliente final, según las tarifas que en cada caso se haya acordado.

Cuando la instalación de una orden esté completa, la organización de Aprovisionamiento de GTEI notificará a su departamento de Facturación y al contacto de la unidad de Operaciones en CANTV Servicios. En ese momento comienza el cargo a la cuenta de CANTV Servicios (para el pago a GTEI) y del cliente final (para el pago a CANTV Servicios).

El Departamento de Facturación de GTEI enviará una factura (Invoice), mensualmente a CANTV Servicios. Este envío se hará vía FTP, a un directorio creado especialmente para estos fines en los servidores de CANTV Servicios, bajo un nombre de usuario y una clave de acceso para mayor seguridad.

El Invoice será enviado dentro de los primeros diez días hábiles de cada mes, y la fecha de corte de GTEI será el día 15 de cada mes, es decir, que todos los clientes instalados para el día 15 serán incluidos en el Invoice del mes siguiente, y los clientes instalados después del 15 se incluirán en el Invoice del mes siguiente al inmediato.

Ejemplo:

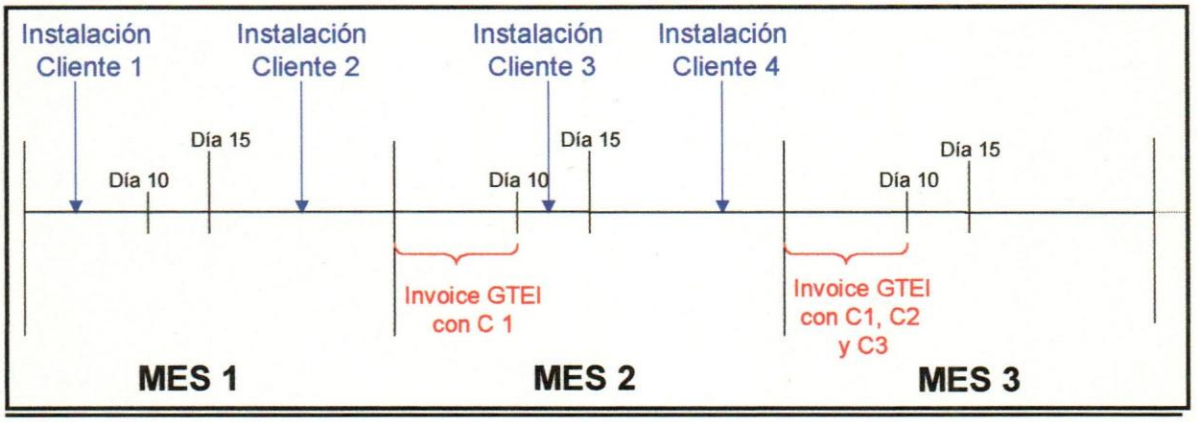


Figura 7. Ejemplo esquema de facturación GTEI a CANTV Servicios

El Invoice mensual enviado por GTEI a CANTV Servicios, contendrá los siguientes archivos:

- Una facturación detallada con todos los ítems que se están cobrando, organizados por cliente.
- Una factura con el total a pagar a GTEI.
- Un informe del uso por cliente para los casos en que el servicio se cobra dependiendo del uso, como Dialinx y Internet Advantage.

En el momento en que CANTV Servicios reciba el Invoice debe notificar vía email a GTEI, para que un representante de este llame al contacto de CANTV Servicios y en conjunto revisen y conformen la factura.

Dentro de los siguientes 30 días del recibo del Invoice, CANTV Servicios debe cancelar el monto adeudado a GTEI a través de una transferencia bancaria. Al momento de realizar la transferencia por el monto correspondiente, se le notificará a la persona contacto de GTEI vía email.

Si un Invoice no se paga dentro de los primeros 30 días después de recibido, la unidad de cobranzas de GTEI determinará si ha habido algún problema concerniente al envío del Invoice. Si no es así, entonces una persona de GTEI llamará a CANTV Servicios.

CANTV Servicios tiene derecho a refutar por escrito cualquier Invoice dentro de los primeros 45 días después de recibido. Si el tiempo para el pago sobrepasa los 60 días, GTEI hará una notificación de pago con vencimiento a los 10 días, y si el onceavo día no se ha producido el pago por parte de CANTV Servicios, el servicio será cortado al cliente final.

GTEI responderá cualquier refutación de CANTV Servicios por escrito dentro de los siguientes 30 días. Si no procede, GTEI implementará las medidas antes explicadas para recolectar el pago.

La facturación de CANTV Servicios al cliente final se hará mensualmente, y la factura le será enviada el primer día de cada mes, teniendo un plazo de pago de 30 días después de recibir la factura. La fecha de corte será el 28, con lo cual todos los clientes instalados hasta esta fecha entrarán en la siguiente facturación. La primera factura corresponderá a un prorrateo según los días calendario transcurridos desde la adquisición del servicio.

Estas fechas de corte (28), y facturación (1°) se establecieron según dos criterios fundamentales:

1. Todos los servicios facturados en un mes deben pagar IVA el día 15 del mes siguiente. Al establecer como día de facturación el día 1°, y según el plazo de 30 días para el pago del cliente, CANTV Servicios cobrará el monto facturado, mínimo quince días antes de tener que pagar el IVA.

2. El Invoice de GTEI llegará dentro de los primeros diez días hábiles de cada mes, y para ese momento CANTV Servicios ya habrá facturado al cliente final. En consecuencia, al momento en que CANTV Servicios tenga que pagar el servicio a GTEI ya lo habrá cobrado a su cliente.

Por todo lo anterior, el Departamento de Facturación de CANTV Servicios debe preparar las facturas en el período comprendido entre el 28 y el último de cada mes, para garantizar que se le envíen al cliente el 1° del mes siguiente. En caso de que ocurra cualquier problema y no se pueda cumplir con estos tiempos, se tiene un período de holgura que va desde el 1° del mes hasta el día 10. Todas las facturas deben ser emitidas antes del día 10, porque si no se incurrirá en un financiamiento por el servicio al cliente final.

- ✓ Día de corte: todos los clientes que hayan sido instalados hasta esta fecha entrarán en la siguiente facturación.
- ✓ Día de facturación: fecha en la cual se emitirán todas las facturas correspondientes a los clientes instalados hasta el último día de corte.
- ✓ Período de preparación de facturas: período en el cual se elaborarán todas las facturas a ser emitidas el día 1° del mes siguiente. Las facturas se deben elaborar con la fecha correspondiente al día de facturación.
- ✓ Período de prórroga para facturación: período de holgura en caso de retrasos en la elaboración de las facturas. Todas las facturas por elaborar deben ser emitidas antes de la culminación del período de prórroga para la facturación.
- ✓ Período inhabilitado para facturación: período para el cual ya deben haber sido emitidas todas las facturas. Cualquier factura emitida dentro de este período generará un costo por financiamiento de I.V.A (cliente final), o por servicio (GTEI).

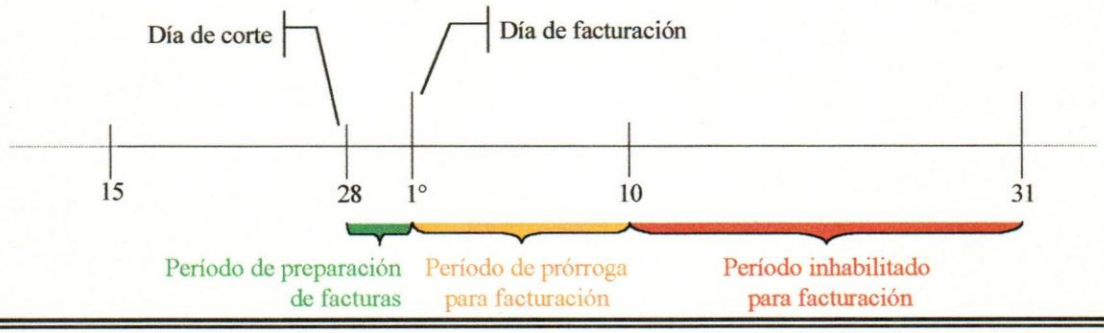


Figura 8. Esquema de facturación CANTV Servicios a Cliente final

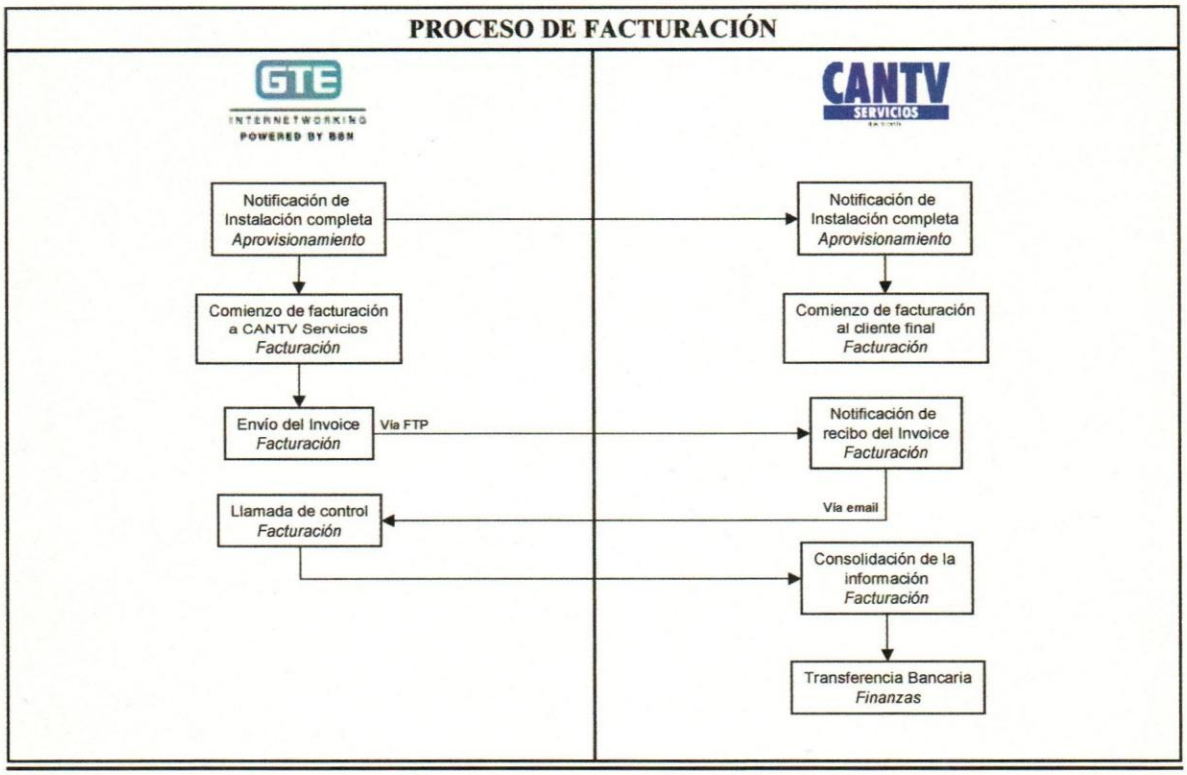


Figura 9. Proceso de Facturación

6.4 Proceso de Soporte al Cliente

GTEI ha estado operando y administrando redes públicas y privadas por casi 30 años, más que cualquier otro Proveedor de Servicios de Internet (ISP). Como miembro del programa Net.Alliance, CANTV Servicios tiene acceso al Centro de Soporte de GTEI con lo cual recibirá servicio seguro y confiable para sus clientes las 24 horas del día.

El Centro de Operaciones de Red (NOC), es el grupo principal de monitoreo para todos los servicios de GTEI, que da soporte y solución de problemas para cualquier componente de la infraestructura de red. El NOC está ubicado en Burlington, Massachusetts, y tiene un centro de soporte en Columbia, Maryland. A través de una sofisticada administración de las redes, los Operadores de Red de GTEI monitorean el estatus del hardware y las comunicaciones de todos los clientes.

Si el grupo de monitoreo de red de GTEI detecta algún problema con alguna conexión física, el NOC abrirá un ticket para facilitar el seguimiento del problema. Se notificará automáticamente a CANTV Servicios vía email, y este avisará al cliente sobre el problema. Si GTEI necesita hablar con el cliente directamente, contactará a CANTV Servicios para coordinar la comunicación con CANTV Servicios actuando como traductor.

Si el evento es crítico (el servicio no está disponible), GTE llamará al contacto de CANTV Servicios para revisar las medidas a ser tomadas. Si GTEI no puede contactar a CANTV Servicios en un tiempo razonable, según cada caso específico y a criterio del operador, el NOC contactará directamente al cliente final, y mantendrá siempre informada a CANTV Servicios vía email. De todos modos se espera que en la mayoría de los casos CANTV Servicios sea la cara ante el cliente y GTEI coordine a través de esta.

Los Operadores de Red de GTEI trabajan para detectar y resolver cualquier evento crítico antes de que el cliente final lo detecte. Pero, si el cliente experimenta algún problema con su servicio o requiere algún trabajo, el Centro de Soporte de CANTV Servicios es el primer punto de contacto.

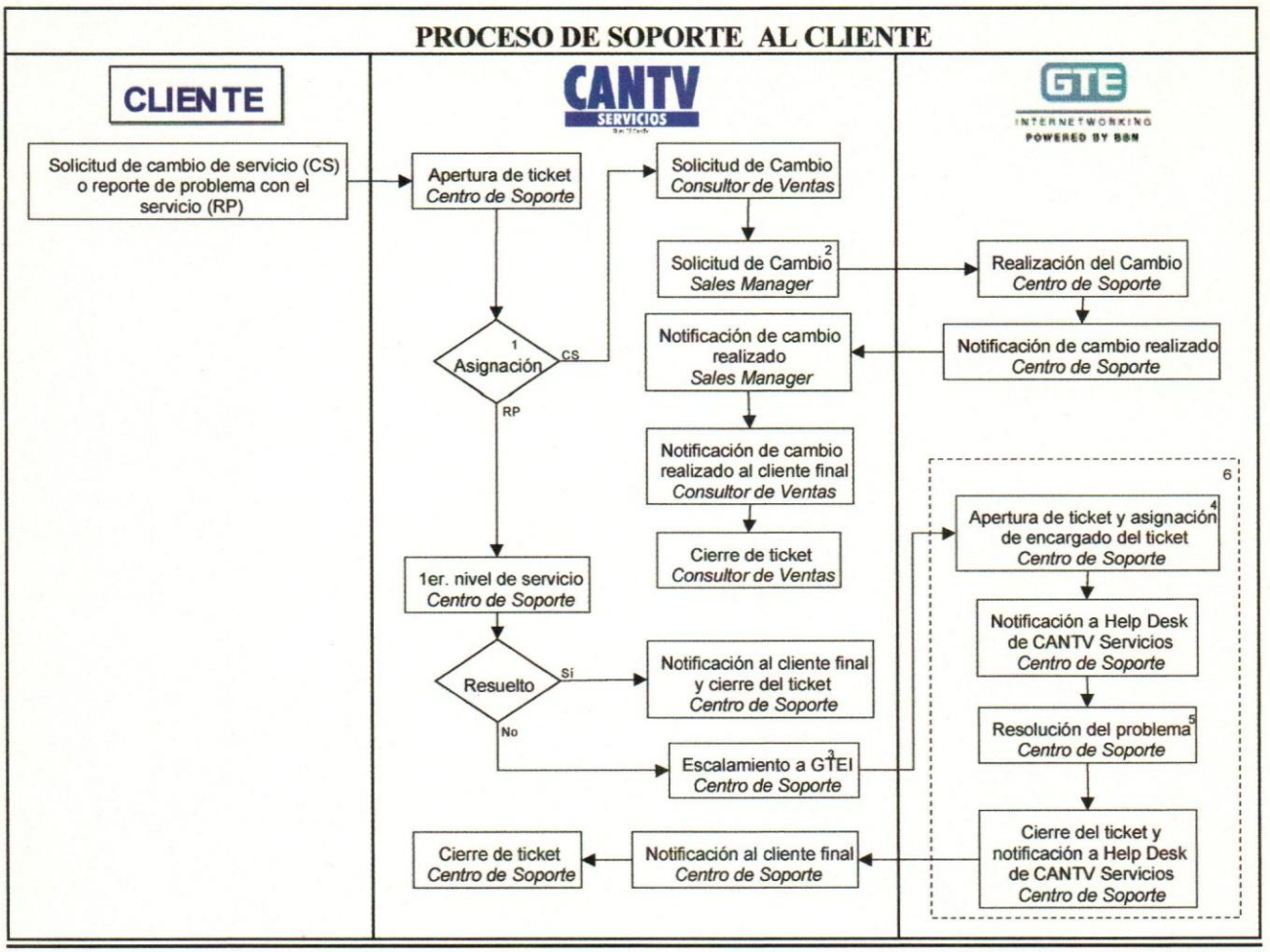
El Centro de Soporte de CANTV Servicios tiene la responsabilidad de ofrecer el primer nivel de servicio, que abarca problemas básicos con las conexiones y configuraciones. Si el problema no es resuelto, CANTV Servicios debe reportar el evento al Centro de Soporte al Cliente de GTEI. Igualmente, si la solicitud es de cambio de servicio, se debe contactar a GTE. Los servicios del Centro de Soporte de CANTV Servicios y GTEI, están disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año.

El cliente final debe contactar siempre a CANTV Servicios; en el caso de que un cliente reporte un evento directamente a GTEI, el Centro de Soporte al Cliente contactará a la organización de soporte de CANTV Servicios por teléfono y transferirá la llamada del cliente.

Cuando CANTV Servicios reciba la notificación de un evento, ya sea de GTEI o del cliente, abrirá un ticket en su sistema interno, y todas las comunicaciones entre CANTV Servicios y GTEI sobre un cliente en específico se tratarán a través del número de ticket.

Si los equipos en el local del cliente requieren mantenimiento, GTE coordinará con el proveedor de los equipos, CANTV Servicios y el cliente para hacer la visita.

Cuando el problema este resuelto, GTE cerrará el ticket y notificará al Centro de Soporte de CANTV Servicios vía email. En este momento CANTV Servicios notificará al cliente final y cerrará el ticket en su sistema.



PASO 1	Si la solicitud del cliente es de cambio de servicio, el proceso se llevara a cabo a través de los canales de venta, si la solicitud es de resolución del problema el proceso lo llevará a cabo Help Desk
PASO 2	**La solicitud de cambio de servicio la realizará el *Sales Manager*, o el *Sales Support Manager*, a través del Customer Support Online (CSO)** (http://custserv.bbnplanet.com), y directamente al Customer Support Center
PASO 3	**El escalamiento se realizará notificando a GTEI del problema vía CSO, vía email** (ops@bbnplanet.com), por teléfono (781-2628730), o por fax (781-262-6351)
PASO 4	**El CSC abre un ticket y asigna un nivel de severidad al problema. Se asigna un encargado para trabajar y resolver el problema**
PASO 5	**El encargado del ticket trabaja hasta resolver el problema. Si este necesita en algún momento comunicarse con el cliente final, contactará al agente de Help Desk de CANTV Servicios para comunicarse con el cliente estableciendo un especie de puente. A través de la resolución del problema, CANTV Servicios tendrá acceso al CSO para ver el status del proceso**
PASO 6	**GTEI implementará estos pasos en el caso de que detecte un problema, a través de sus monitoreos, antes que el cliente final**

Figura 10. Proceso de Soporte al Cliente

7. ANÁLISIS DE RIESGOS

"Un problema existe como tal cuando existe una diferencia entre dónde está una compañía, o hacia dónde se encamina, y dónde debería estar o donde querría la dirección que estuviera" [4]

Una de las claves del éxito en la realización de proyectos es la capacidad de adelantarse a la aparición de los problemas, para así poder gerenciar los riesgos. Sin embargo, no toda la información debe estar relacionada con el pronóstico de sucesos futuros, también es necesaria información sobre costos, riesgos, data histórica de ventas o mercados, datos que se obtienen tanto dentro como fuera de la empresa.

Para lograr gerenciar los riesgos que pudieran comprometer el logro de los objetivos de CANTV Servicios y GTE Internetworking a través del Net.Alliance, se siguió una secuencia de pasos que abarcó la identificación del problema, recogida de los datos más relevantes relacionados con el mismo, selección de alternativas de solución factibles, estimación de las ventajas de cada una de ellas y búsqueda de la mejor alternativa.

La identificación de un riesgo supone el reconocimiento de que ciertas metas que se han marcado, están en peligro de ser alcanzadas, y una vez identificadas, es necesario establecer alternativas de solución factibles.

En el desarrollo del plan de respuestas, como una metodología de acción y prevención de los posibles riesgos del proyecto, se tomaron diferentes estrategias de comportamiento frente al hecho riesgoso:

- Eliminación: para lo cual se trabajó directamente sobre la causa que generaba el problema para evitar su aparición.

[4] BALLOU, Ronald: Logística Empresarial. p. 40

- Minimización: que consistió en desarrollar acciones para tratar de disminuir la probabilidad de ocurrencia del evento riesgoso o hacer que su impacto tenga pocas consecuencias.
- Aceptación: en donde simplemente se aceptó que la situación de riesgo se puede hacer realidad y por tanto solo se pueden hacer las consideraciones pertinentes en la gerencia del proyecto.

Entre los principales riesgos y factores internos que pudieran afectar el desenvolvimiento y logro de los objetivos del Net.Alliance, se identificaron los siguientes:

7.1 La falta de otras actividades que complementen a los procesos de interacción con miras al desarrollo del Net.Alliance

Para poder llevar a cabo el Net.Alliance y lograr el objetivo de CANTV Servicios y GTEI, hacía falta desarrollar todo el esquema logístico y operativo de interacción entre las dos empresas.

Sin embargo, y aún con la realización de todas esas actividades, seguían existiendo brechas entre lo que se tenía y lo que se debía tener para comercializar los productos GTEI en Venezuela, que de no realizarse traerían las mismas consecuencias que había traído durante los años pasados el no ejecutar los sub-proyectos del Net.Alliance.

Estas actividades están orientadas al área de mercadeo y comprenden lo que es la elaboración de un plan de mercadeo, el análisis de precio y el estudio financiero.

Para eliminar este riesgo, la única solución posible era el desarrollo de esas actividades, por lo cual se decidió realizarlas.

7.1.1 Análisis de precios

"En primer lugar, hay que recordar que el precio es uno de los factores claves, junto con la calidad y el servicio, que componen a ojos del consumidor un producto". [5]

El precio es el valor en términos monetarios que tiene una unidad productiva, o que un consumidor paga a un vendedor por ese bien o servicio.

El establecimiento de los precios para los productos del Net.Alliance se basó en el costo de producción del servicio. Este es el factor tradicional utilizado para la determinación del precio, en base al cual el cliente debe pagar para cubrir los gastos de fabricación (costos directos GTEI a CANTV Servicios), y comercialización del producto (costos internos de CANTV Servicios), más un porcentaje de utilidad razonable para CANTV Servicios (mark-up).

Se escogió este modelo porque según las condiciones acordadas desde las negociaciones iniciales, en las que CANTV Servicios actuaría como un distribuidor revendedor de los productos GTEI en Venezuela, ya existían algunos aspectos que predeterminaban el esquema de determinación de las tarifas.

En este sentido, se tenía que GTEI pondría un precio fijo para cada producto a CANTV Servicios independientemente de lo que este cobrara al cliente final. Además, CANTV Servicios debía encargarse de captar las ventas, por lo que todo lo concerniente a la comercialización era responsabilidad de este.

Dadas estas condiciones y en base a los intereses de CANTV Servicios dentro de esta comercialización, se estableció el modelo para la determinación de las tarifas en el mercado venezolano de los productos GTEI.

[5] BALLOU, Ronald: Logística Empresarial. p. 139.

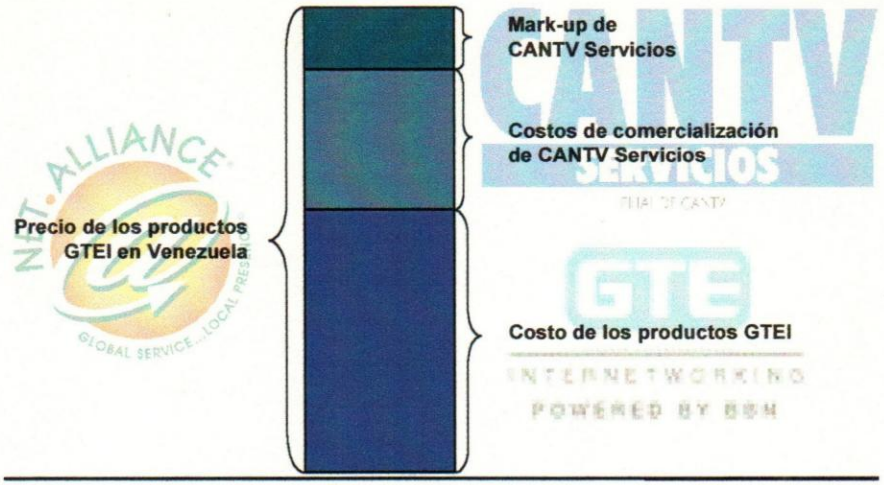


Figura 11. Esquema de determinación de precios

Para la determinación de los costos internos de CANTV Servicios y su distribución por productos, se programó un modelo matemático que calcula la distribución de costos por producto según varios datos que se deben alimentar, como: el pronóstico de ventas, el precio promedio de cada producto GTEI, los costos totales estimados de CANTV Servicios y el mark up.

Este principio daba un precio inicial tentativo, que tenía que ser analizado según las condiciones del mercado y la disposición de los clientes a pagar por el servicio, para ver si a ese precio el consumidor es capaz de comprar toda nuestra oferta. En este sentido se analizaron los siguientes puntos:

- Capacidad de satisfacción: que establece que el comprador estará dispuesto a pagar dependiendo de la valoración que le dé al producto o servicio y la capacidad que este tenga de satisfacer su necesidad.
- Diponibilidad: este factor se basa en la ley de la oferta y la demanda, que contempla que a medida que escasea un producto, su precio tenderá a aumentar. Este factor cobra importancia cuando se analiza que el mercado al que está dirigido el Net.Alliance (grandes corporaciones), no está atendido adecuadamente, y no se cuenta en Venezuela con proveedores de productos de la calidad de los que ofrece GTEI.

- Calidad: el comprador tiende a pagar más por un producto cuando percibe que este tiene una mejor calidad integral que otro competidor, debido a que baja la probabilidad de que falle el servicio contratado. Este factor cobra importancia cuando se analiza que los productos Net.Alliance son de lujo y están dirigidos a las grandes empresas.
- Recursos: la disponibilidad de recursos que tenga el comprador incide directamente en su capacidad de pago. Este fue uno de los factores analizados en el estudio de mercado para determinar el target del Net.Alliance en Venezuela, por lo que los compradores de este tipo de productos y servicios estarían en capacidad de pagar por ellos siempre y cuando se satisfaga su necesidad.

Luego de analizar todos los factores anteriores se decidió que, en miras a una estrategias de penetración en el mercado, se debía pensar en un esquema de precios promocionales para lograr ser más competitivos, y llegar al nivel de precios que el cliente potencial está dispuesto a pagar.

7.1.2 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo (Anexo 6), establecería la forma en cómo los productos y servicios del Net.Alliance podrían ser introducidos al mercado. Para esto se cubrieron una serie de aspectos que definen en general la estrategia del Net.Alliance, como:

- Objetivos
- Metas
- Productos
- Matriz DAFO
- Mercado Objetivo
- Análisis de precios
- Promociones
- Estrategia de distribución
- Plan de comunicaciones de mercadeo
- Análisis Financiero

7.2 La falta de Sinergia con la alta gerencia

En un principio, las negociaciones se basaron en conversaciones y discusiones en las cuales sólo se tenía claro la disposición de ambas corporaciones en desarrollar el proyecto. Sin embargo, no se contaba con ningún tipo de información documentada que justificara el progreso del Net.Alliance y existían muchas brechas abiertas entre la situación actual del Net.Alliance y lo que se necesitaba para arrancar con las operaciones inherentes a la comercialización de los productos GTEI en Venezuela. Esa situación se prolongó por un período de tiempo tan largo, que hizo que la alta gerencia (1er y 2do nivel en el organigrama de CANTV Servicios – anexo 1), perdiera interés en el proyecto, ya que no se tenía claro el beneficio que obtendría CANTV Servicios a través de la implantación del Net.Alliance, y si se justificaba el esfuerzo de tiempo, dinero y recurso humano que se estaba realizando.

El hecho de que no se logre involucrar a los altos directivos en el desarrollo del proyecto y no se logre esa sinergia, representa un factor tan crítico que podría significar la muerte del proyecto.

Para atacar este riesgo y tratar de eliminarlo, se preparó una presentación (Anexo 7), en la cual se detallaron todos los objetivos y metas del Net.Alliance, los beneficios que se obtendrían, las estrategias para lograr las metas, además de todo el análisis financiero.

Adicionalmente se preparó un expediente en donde se justificaba de una manera documentada todo el avance del proyecto, y un cronograma de las actividades que se habían desarrollado y las que faltaban por desarrollar, con fechas estimadas de inicio y finalización, y responsables asignados (Anexo 8).

7.3 La falta de conocimiento e identificación con los procesos de interacción entre las unidades involucradas de CANTV Servicios y GTEI

Una vez que se determinaron cuáles serían las unidades involucradas y se establecieron los procesos de interacción entre ellas, el riesgo lo representaba el hecho de que se debía lograr una identificación y un conocimiento total, por parte de cada unidad, de las actividades que se debían desempeñar.

Este factor es crítico en el sentido de que, si las personas que van a desarrollar una actividad no saben cómo hacerlo o no aportan la dedicación necesaria, el proyecto presentará una falla parcial, que como parte de un todo, perjudicará, en una u otra magnitud, el éxito y la sustentación en el tiempo del Net.Alliance.

En este sentido, se buscó eliminar el riesgo a través de varias acciones:

- Se estableció una lista de personas contacto por cada área involucrada, tanto en CANTV Servicios como en GTEI, para que pudieran interactuar e intercambiar información bilateralmente.
- Se documentaron todos los procesos y se distribuyeron entre las unidades interesadas, destacando la relación que existe entre unas y otras dentro estos procesos.
- Se programaron entrenamientos de personal de CANTV Servicios en las instalaciones de GTEI y entrenamientos internos a otras personas involucradas en el Net.Alliance. Estos entrenamientos abarcaron las áreas de Mercadeo y Ventas, Operaciones, Centro de Soporte al Cliente, y Facturación.

7.4 La falta de conocimiento e identificación con los productos de GTEI

En cualquier actividad que implique la comercialización de un producto/servicio en un mercado y sector determinado, se hace fundamental el

conocimiento de lo que se está ofertando, más aún, si se trata de un sector de servicio, en el que la diferencia está, más que en el precio, en la calidad y el nivel de servicio que se está ofreciendo.

En este sentido, y tomando en cuenta las responsabilidades de CANTV Servicios dentro del Net.Alliance (venta, primer nivel de soporte y servicio, facturación al cliente final), se hace prioritario el profundo conocimiento de los productos GTEI para asegurar el éxito de la comercialización, la calidad y el nivel de servicio requerido para el soporte al cliente final.

Para eliminar este factor de riesgo se aplicó una metodología para dar a conocer las características de los productos a las personas interesadas:

- Se elaboró una guía con la descripción resumida de cada uno de los productos (Anexo 3). Esta guía era para ser enviada vía email, como primera medida, a cada una de las personas involucradas.
- Se hizo una presentación con una descripción más gráfica de los productos y servicios de GTEI (Anexo 4). Esta presentación se mostraba luego de haber enviado el email con la guía anterior.
- Se elaboró una guía con descripción detallada sobre cada uno de los productos, redactada de una forma amigable para el fácil entendimiento (Anexo 5). Esta guía se enviaría vía email después de realizada la presentación.
- Para las personas que necesitaban algún tipo de inducción más técnica (Operaciones y Centro de Soporte al Cliente), se programaron entrenamientos tanto en las instalaciones de GTEI (supervisores), como en las de CANTV Servicios (operarios).
- Para la fuerza de ventas se programaron entrenamientos donde se les daría una inducción técnica sobre los productos y herramientas de ventas para los servicios GTEI. Se elaboró además un Manual de Ventas con algunos "tips" como ayuda a los consultores de ventas (Anexo 9), y se les entregó todo el material descriptivo, antes mencionado, sobre los productos.

7.5 Altos costos de interconexión entre CANTV Servicios y el Backbone de GTEI

CANTV Servicios desde hace varios años tenía una interconexión con cuatro enlaces E1(2Mbps) al backbone de GTEI, como parte de su conectividad internacional para la salida a Internet.

Con el vencimiento del contrato por estos enlaces, CANTV Servicios decidió no renovar el trato y terminar la relación con GTEI en este aspecto en específico. Las razones fueron netamente económicas y resultado de la competencia en el mercado, con lo cual CANTV Servicios recibió una oferta de otra compañía por el mismo servicio a un precio mucho más atractivo.

Esto desencadenó una gran problemática a nivel político y a nivel técnico entre las dos empresas, y dio origen a una de las amenazas más grandes para el desarrollo e implantación del Net.Alliance.

A nivel político, la suspensión del servicio de conectividad por parte de CANTV Servicios, anulaba la posibilidad de crecimiento de la red GNI (Global Network Infrastructure), de GTEI y empañaba la relación de sociedad entre las dos corporaciones. Pero también dañaba la relación entre las dos empresas el hecho de que GTEI no ofreciera un precio mucho más competitivo por el servicio de conectividad, a su socio.

A nivel técnico, afectaba el desarrollo de la comercialización de algunos productos del Net.Alliance, como Internet Advantage, Dialinx y VPN Advantage, que necesitan de la interconexión para llegar al cliente final.

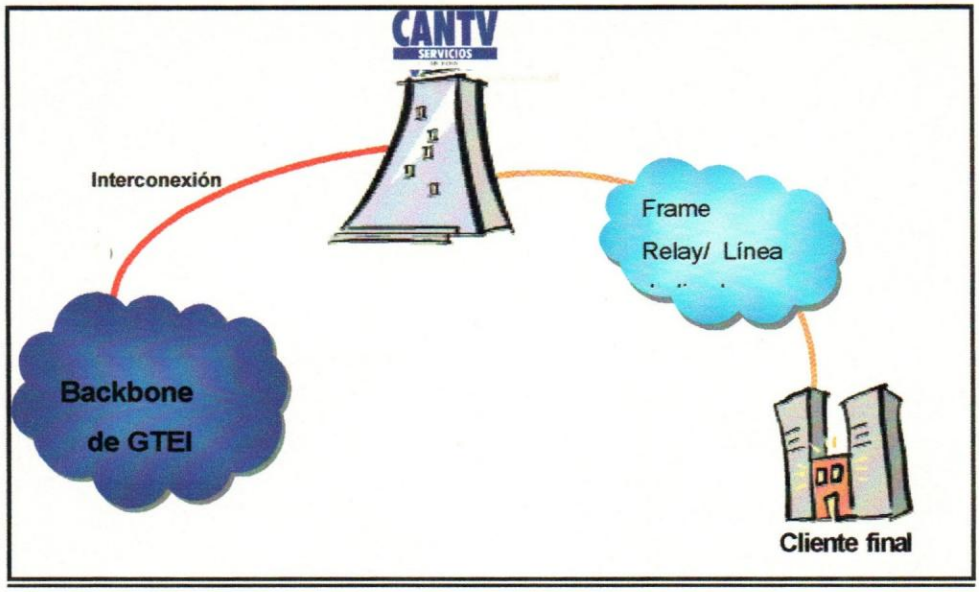


Figura 12. Esquema de interconexión

Como estrategia de minimización de este factor de riesgo, se propuso un plan de acción en el cual ambas compañías resultaran favorecidas en el corto plazo, a través de la eliminación del riesgo de no implantar el Net.Alliance, y poder mantener conversaciones para buscar una solución para el mediano y largo plazo.

En este sentido, se discutió sobre dos puntos esenciales: la necesidad de la conexión al Backbone de GTEI para poder comercializar algunos de los productos, y la intención de GTEI de expandir su red global GNI.

Se propuso entonces que GTEI hiciera un estimado del ancho de banda necesario en la interconexión para satisfacer los pronósticos de venta de CANTV Servicios en torno al Net.Alliance, y que fuera ese ancho de banda el que CANTV Servicios contratara. Esto como medida para el corto plazo y con miras a seguir con el desarrollo del Net.Alliance y la comercialización de los productos GTEI en Venezuela.

Esta medida serviría como intención entre las dos empresas de seguir las conversaciones en torno a este asunto y llegar a una solución para el mediano y

largo plazo, para la conectividad internacional de CANTV Servicios y la expansión de la red global GNI de GTE Internetworking.

7.6 Altas tarifas que pueden resultar poco competitivas en el mercado local

Las tarifas que ofrece GTEI a CANTV Servicios como miembro del Net.Alliance para cada uno de los productos/servicios a ser comercializados en Venezuela, resultan ser mayores que las que otras compañías competidoras de CANTV Servicios ofrecen en el mercado local. Si a estas le añadimos los costos de comercialización y el mark-up de CANTV Servicios, se tenía que los precios finales ofrecidos al mercado eran poco competitivos.

Este factor podría ser determinante para el éxito de la comercialización de los productos y el logro de los objetivos de penetración en el mercado venezolano.

Para minimizar el impacto negativo que podría traer este factor sobre la comercialización de los productos del Net.Alliance, se propuso un esquema de precios promocionales (Anexo 10), en los que se hiciera un descuento en los precios determinados para el mercado venezolano, como estrategia de lanzamiento, todo esto con la finalidad de lograr unos precios más competitivos en el mercado local.

Este modelo supone una disminución en el porcentaje de ganancia de CANTV Servicios (markup), y una disminución en los costos asociados tanto a CANTV Servicios como a GTEI.

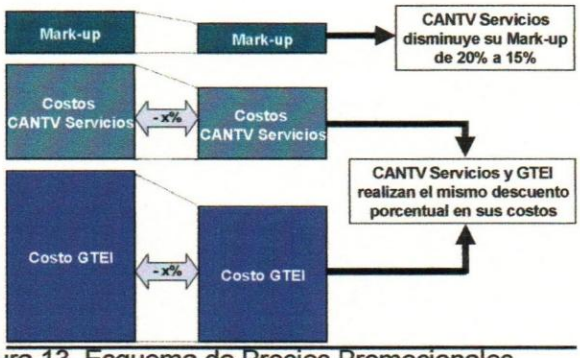


Figura 13. Esquema de Precios Promocionales

Con todo y la implantación de estos Precios Promocionales, las tarifas siguen siendo más altas que las de los competidores locales, pero esto encuentra su explicación en el hecho de que la tecnología y el nivel de servicio que ofrece GTEI representa "el siguiente paso" con respecto a las ofertas actuales en Venezuela. Por lo que esto debe ser un punto ha resaltar en la estrategia de comunicaciones y deberá ser contemplado en el entrenamiento a la fuerza de ventas.

7.7 Certificación de los procesos internos de CANTV Servicios por parte de GTEI

Como parte de los requisitos que exige GTEI a CANTV Servicios para poder comercializar sus productos, está el obtener la certificación de sus procesos internos de Operaciones y Soporte al Cliente por parte de un staff de expertos en el área de GTEI.

Dicha certificación es exigida por GTEI como parte de garantía de la calidad y nivel de servicio que ofrecen sus productos y servicios la cual se debe mantener a través de sus operaciones y procedimientos y de los de cualquier empresa que comercialice sus marcas como distribuidor.

En este sentido, hasta que CANTV Servicios no cumpla con los requerimientos de GTEI en cuanto a sus procesos internos, no podrá implementarse el Net.Alliance.

Para eliminar este riesgo se implementó el uso de un cuestionario, elaborado por GTEI, dirigido específicamente a las áreas de Operaciones y Centro de Soporte al Cliente de CANTV Servicios, y se incluyó en el cronograma de actividades del Net.Alliance con el fin de obtener la certificación antes del día del lanzamiento de los productos. En este cuestionario se especificaría sobre la organización actual, procedimientos, sistemas, políticas, etc., de CANTV Servicios.

Una vez que CANTV Servicios (Unidad de Operaciones y Centro de Soporte al Cliente), llenara el cuestionario, GTEI podría analizarlo y notificar sobre los puntos que debían ser reforzados dentro de la organización de CANTV Servicios para poder otorgar la certificación de sus procesos internos.

Con este sistema se lograría agilizar el proceso de obtención de la certificación de los procesos internos de CANTV Servicios por parte de GTEI, a través de la eliminación del hecho de tener que programar sucesivas visitas del staff de GTEI para verificar los procedimientos de CANTV Servicios hasta que se cumpliera con los requisitos exigidos. Todo esto sería con el objetivo de evitar más retrasos en la implantación del Net.Alliance.

7.8 Establecimiento de la tecnología GAUNTLET de Firewalls en el mercado venezolano, no ofrecida por GTEI

Los productos de seguridad administrada, Site Patrol y Security Advantage, son servicios de Firewalls administrados y monitoreados. En general, los Firewalls trabajan bajo distintas tecnologías, como lo son GAUNTLET y Firewall 1. Los servicios de seguridad de GTEI trabajan con tecnología Firewall 1 (exclusivamente), por lo que es necesario que el cliente posea esta tecnología para que el servicio sea compatible.

Actualmente, en el mercado venezolano la tecnología líder es GAUNTLET, por lo que esto podría ser un factor crítico para la comercialización de Site Patrol y Security Advantage de GTEI. Este es un factor de mercado en el que CANTV Servicios no tiene decisión ni puede establecer acciones directas para controlarlo.

Sin embargo, estará en la estrategia de comunicación, mercadeo directo y la habilidad del consultor de ventas, la mayor y mejor oportunidad de vender la idea del servicio completo, con todos los beneficios que ofrece la administración

de GTEI y la alta seguridad y disponibilidad de sus productos, bajo lo cual valdría la pena adquirir el paquete de soluciones que plantea GTEI.

Esto se logrará a través del diseño de la comunicación por mercadeo directo y el entrenamiento a los consultores de venta.

7.9 Dependencia de GTEI

Por como está concebido el Net.Alliance, se debe asumir el hecho de que este es un proyecto en el que CANTV Servicios depende en un alto grado de GTEI, pues este es el proveedor de los productos del Net.Alliance.

Esto implica mucho más que sólo disponibilidad de materia prima, también significa que CANTV Servicios asume la responsabilidad ante el cliente final sobre el nivel de calidad y servicio que ofrece GTEI a través de sus productos. Es decir, que existe un riesgo asociado a la incertidumbre sobre la veracidad de lo ofrecido por GTEI y el mantenimiento en el tiempo de los niveles de servicio.

Otro riesgo asociado a la dependencia del Net.Alliance con GTEI, es el hecho de que en un futuro la compañía extranjera decida dejar de vender alguno de sus productos y que esto pueda afectar las proyecciones de ventas de CANTV Servicios o su situación en el mercado venezolano.

El factor de riesgo que existe como consecuencia de que algún día GTEI deje de vender alguno de los productos no es minimizable, simplemente hay que aceptarlo, y como tal se pueden tomar consideraciones como el explotar el mercado de todos los productos por igual para minimizar las consecuencias de riesgos como el que se está analizando.

El riesgo asociado a la incertidumbre de si los productos son realmente buenos, se puede eliminar desarrollando unas pruebas pilotos de cada uno de los

productos. Para esto, se montarán en los laboratorios de CANTV Servicios o en redes de clientes específicos interesados en ser parte de las pruebas, cada uno de los productos por un período de tres meses, durante los cuales se someterán a diferentes pruebas técnicas para medir y evaluar la capacidad de respuesta de GTEI. Estas pruebas servirán además para conocer a fondo el producto.

7.10 Separación GTE Corp. - GTE Internetworking

En medio del desarrollo del proyecto Net.Alliance, GTE Corp. decidió aliarse con la corporación canadiense Bell Atlantic.

Según regulaciones de la FCC (Federal Communications Commission), ninguna empresa extranjera puede ser dueña de otra que maneje seguridad dentro de los Estados Unidos, tal y como lo hace GTE Internetworking. Como consecuencia de esto, al fusionarse con Bell Atlantic, GTE decide separarse de su filial de Internet, conservando sólo el 10% de las acciones para ofrecer el resto públicamente en un futuro cercano.

Como parte de esta separación, cada empresa decidió cambiar su nombre, quedando la alianza GTE – Bell Atlantic con el nombre de *VERIZON*, y GTE Internetworking como *GENUITY INC.*

Toda esta situación tiene un gran impacto negativo en lo que es el desarrollo del proyecto Net.Alliance y sobretodo en la estrategia de comunicaciones que se pensaba desarrollar.

A efectos de esta estrategia, los nuevos nombres de las compañías no tienen ningún valor en el mercado local ya que las marcas anteriores, con años de prestigio en el negocio, y las nuevas no guardan ninguna relación a la vista del cliente final. Adicionalmente la certificación de la plataforma de CANTV Servicios por parte de GTE International (unidad de GTE Corp.), pierde el valor para la

estrategia de comunicaciones que tenía la relación de marcas GTE International (certificación de plataforma segura) y GTE Internetworking (proveedora de los productos/servicios).

Esto puede representar un problema que implique costos por tiempo y dinero, por el proceso de dar a conocer las nuevas marcas a los clientes, y el esfuerzo requerido para lograr comunicar la relación entre los antiguos y nuevos nombres.

El otro riesgo asociado a esta alianza, y específicamente a la venta pública de Genuity (GTEI), es el hecho de que la compañía puede caer en manos de algún consorcio con políticas y filosofías que puedan afectar el desarrollo y la sustentación en el tiempo del Net.Alliance.

En el análisis de este factor de riesgo, hay que tomar en cuenta que es un hecho que ya ocurrió y por lo tanto hay que asumirlo. Lo que queda ahora es replanificar las estrategias y aceptar el hecho de que en un futuro cercano la empresa cambiará de dueño y habrá que esperar ese momento para ver si se afecta negativamente o positivamente el Net.Alliance.

Para la replanificación de la estrategia de comunicaciones, se propuso consultar con el departamento legal de Genuity sobre la posibilidad de seguir utilizando el nombre de GTE Internetworking a la par del actual, con el objeto de minimizar el impacto de la nueva marca en el mercado venezolano.

La intención de esta estrategia sería temporal, para comunicar que los productos que CANTV Servicios comercializa son los de la compañía con más de 30 años en el mercado de Internet (GTEI), mientras la transnacional se encarga de desarrollar su campaña internacional para dar a conocer su nuevo nombre, momento en el cual CANTV Servicios pudiera entonces utilizar el nombre "Genuity" en su campaña.

RESUMEN ANÁLISIS DE RIESGOS		
RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	PLAN DE ACCIÓN
1. Falta de otras actividades que complementen a los procesos de interacción.	Incertidumbre en la forma de comercializar los productos y desconocimiento de los beneficios financieros.	Desarrollo del Plan de Mercadeo, análisis de precios y análisis financiero.
2. Falta de sinergia con la alta gerencia.	Retrasos y posibilidad de no implantar el Net.Alliance.	Presentación a la alta gerencia con todo el estatus del proyecto y análisis financiero. Desarrollo de un expediente con toda la documentación que soporta el avance del Net.Alliance y cronogramas de actividades con fechas de inicio y fin.
3. Falta de conocimiento de los procesos de interacción CANTV Servicios – GTEI, entre las unidades involucradas.	Fallas parciales en la comercialización que afectarán la sustentación en el tiempo del Net.Alliance.	Lista de personas contacto entre las unidades de CANTV Servicios y GTEI. Documentación de los procesos. Entrenamientos.
4. Falta de conocimiento de los productos	Fallas parciales en la comercialización que afectarán la sustentación en el tiempo del Net.Alliance.	Guías con descripción del producto. Manual de Ventas. Entrenamientos.
5. Interconexión entre CANTV Servicios y el Backbone de GTEI	De no existir, no se podrían vender algunos de los productos, como IA, Dialinx y VPN; GTEI no podría extender su red global GNI.	Proposición a corto plazo para contratar una interconexión con un ancho de banda que permita cubrir los pronósticos de ventas de CANTV Servicios, en torno al Net.Alliance. Conversaciones para lograr una solución a mediano y largo plazo.
6. Tarifas poco competitivas para el mercado venezolano	Posible fracaso de la comercialización de los productos y penetración en el mercado.	Implantación de Precios Promocionales. Explotar la idea del nivel de servicio.
7. Certificación de los procesos internos de CANTV Servicios por parte de GTEI.	Hasta no obtenerla, CANTV Servicios no podrá vender los productos GTEI.	Llenar cuestionarios realizados por GTEI en donde se recoja toda la información necesaria, para el posterior análisis y recomendaciones por parte de GTEI.
8. Establecimiento de Firewalls GAUNTLET en el mercado venezolano, no ofrecidos por GTEI.	Posible pérdidas de mercado y poca penetración del producto en el mercado.	Estrategia de comunicaciones para convencer al cliente sobre los beneficios que ofrece el servicio de GTEI a través de su paquete de soluciones, más allá de las configuraciones de hardware que trae.
9. Dependencia de GTEI.	Incertidumbre en cuanto a los niveles de servicio y calidad en el tiempo. Mantenimiento de los productos en oferta a través del tiempo.	Realización de Pruebas Pilotos de los productos. Explotación del mercado de todos los productos por igual.
10. Separación GTE Corp. – GTE Internetworking.	Inconveniencia de la estrategia de comunicaciones diseñada. Incertidumbre en cuanto a las políticas futuras de Genuity, luego de la venta pública.	Rediseño de la estrategia de comunicaciones con ambos nombres (GTE Internetworking – Genuity).

8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA – ANÁLISIS FINANCIERO *

- Con las unidades estimadas de venta y las tarifas calculadas para cada producto, se estimaron los ingresos a 5 años

		INGRESOS ESTIMADOS (US $)																
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enterprise Advantage	Basic NT	-	3,896	2,148	6,658	9,113	11,568	11,048	11,048	15,557	13,810	13,810	13,810	106,842	294,109	543,747	843,490	1,217,946
	High Performance NT	-	-	4,967	3,680	3,680	3,680	4,140	4,140	4,140	4,140	4,140	10,027	44,394	162,046	295,504	481,395	719,721
	Basic Unix	-	-	-	-	3,586	2,311	6,474	5,199	5,199	5,199	9,074	7,798	42,597	171,555	321,455	522,475	789,349
	Mid Unix	-	-	-	-	-	-	-	4,516	3,241	3,241	3,241	3,241	16,607	63,313	104,367	145,422	186,477
	High Performance Unix	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,111	56,761
	Ingreso Acumulado	-	3,896	7,115	10,337	16,378	17,558	21,661	24,903	28,137	26,389	30,264	34,876	210,440	691,023	1,265,073	2,022,893	2,970,253
VPN	On-net 4520	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,710	34,537	34,537
	On-net 1520	-	-	-	-	10,587	4,791	5,057	5,057	15,910	10,114	10,114	10,114	68,155	214,426	384,746	585,406	835,021
	Off-net 4520	-	-	11,269	6,157	6,157	6,157	6,499	6,499	18,794	12,998	25,293	19,497	113,354	394,533	690,430	1,048,259	1,484,076
	Off-net 1520	-	-	-	-	-	-	11,596	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	38,565	111,279	201,718	326,955	486,991
	Ingreso Acumulado	-	-	11,269	6,157	16,744	10,948	23,152	17,356	40,504	28,912	41,207	35,411	220,074	720,239	1,297,603	1,995,157	2,840,625
Internet Advantage	64 k	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,741	36,019
	128 k	-	-	-	5,545	3,245	3,245	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	33,400	72,098	118,342	164,587	210,831
	256 k	-	-	-	-	6,737	4,437	12,837	10,537	10,537	10,537	10,537	18,105	80,050	327,034	614,264	964,715	1,412,730
	512 k	-	-	-	-	-	-	-	-	8,781	6,481	6,481	6,481	26,813	119,392	197,166	274,940	352,714
	Ingreso Acumulado	-	-	-	5,545	9,982	7,682	16,691	14,391	23,172	20,872	20,872	28,440	140,264	518,524	929,772	1,424,982	2,012,294
Managed Security	Managed Plus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41,040	65,692	65,692	65,692
	Managed	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31,289	46,191
	Shared Plus	-	-	-	-	-	-	10,850	4,812	4,812	4,812	4,812	4,812	33,166	99,628	160,583	221,539	282,495
	Shared	-	-	-	-	-	8,966	3,295	3,295	3,295	3,295	3,295	3,295	27,298	70,794	112,527	154,260	195,994
	Security Advantage	-	-	3,077	2,141	2,141	2,141	2,408	2,408	6,020	4,817	4,817	8,429	36,478	159,065	297,976	467,395	684,205
	Site Scan	516	516	1,032	1,179	1,768	1,768	2,653	2,653	3,316	3,316	3,979	3,979	25,340	79,800	147,000	226,800	323,401
	Ingreso Acumulado	516	516	4,108	3,320	3,909	12,875	19,206	13,168	17,443	16,240	16,903	20,515	122,282	450,326	783,779	1,166,976	1,597,977
	Dialinx	-	-	-	-	4,154	4,154	4,933	4,933	9,867	9,867	9,867	9,867	54,760	177,600	325,599	532,799	769,598
	Ingreso Acumulado	-	-	-	-	4,154	4,154	4,933	4,933	9,867	9,867	9,867	9,867	54,760	177,600	325,599	532,799	769,598

- Con las unidades estimadas de venta y las tarifas GTEI para CANTV Servicios, se estimaron los costos directos a 5 años

		EGRESOS ESTIMADOS GTEI (US $)																
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enterprise Advantage	Basic NT	-	2,677	1,157	4,219	5,569	6,918	6,941	6,941	10,196	8,676	8,676	8,676	70,644	198,114	364,408	563,235	812,676
	High Performance NT	-	-	3,475	2,281	2,281	2,281	2,933	2,933	2,933	2,933	2,933	7,386	32,370	121,666	221,607	360,656	538,813
	Basic Unix	-	-	-	-	2,349	1,240	4,297	3,188	3,188	3,188	5,891	4,782	28,120	112,596	209,814	340,494	513,678
	Mid Unix	-	-	-	-	-	-	-	3,261	2,152	2,152	2,152	2,152	11,868	44,622	73,314	102,006	130,698
	High Performance Unix	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23,118	43,068
	Ingreso Acumulado	-	2,677	4,632	6,500	10,198	10,439	14,171	16,322	18,469	16,949	19,652	22,996	143,003	476,998	869,143	1,389,509	2,038,933
VPN	On-net 4520	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,126	23,952	23,952
	On-net 1520	-	-	-	-	8,057	3,017	3,184	3,184	11,409	6,369	6,369	6,369	47,958	146,478	260,244	394,122	561,318
	Off-net 4520	-	-	8,778	4,205	4,205	4,205	4,438	4,438	13,917	8,877	18,355	13,315	84,733	288,354	501,744	760,332	1,074,984
	Off-net 1520	-	-	-	-	-	-	8,870	3,830	3,830	3,830	3,830	3,830	28,022	78,876	142,506	230,328	342,342
	Ingreso Acumulado	-	-	8,778	4,205	12,262	7,222	16,493	11,453	29,156	19,076	28,554	23,514	160,713	513,708	919,620	1,408,734	2,002,596
Internet Advantage	64 k	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,060	21,120
	128 k	-	-	-	4,032	2,032	2,032	2,413	2,413	2,413	2,413	2,413	2,413	22,574	48,220	78,700	109,180	139,660
	256 k	-	-	-	-	5,068	3,068	9,287	7,287	7,287	7,287	7,287	12,930	59,498	240,100	449,690	705,300	1,032,440
	512 k	-	-	-	-	-	-	-	-	6,698	4,698	4,698	4,698	20,791	91,510	150,850	210,190	269,530
	Ingreso Acumulado	-	-	-	4,032	7,100	5,100	11,700	9,700	16,397	14,397	14,397	20,041	102,863	379,830	679,240	1,037,730	1,462,750
Managed Security	Managed Plus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,705	46,410	46,410	46,410
	Managed	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,780	28,560
	Shared Plus	-	-	-	-	-	-	7,656	3,156	3,156	3,156	3,156	3,156	23,434	70,613	112,688	154,763	196,838
	Shared	-	-	-	-	-	5,928	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	16,944	44,220	68,700	93,180	117,660
	Security Advantage	-	-	1,607	829	829	829	1,065	1,065	3,028	2,131	2,131	4,093	17,605	76,998	142,409	222,023	324,438
	Site Scan	340	340	680	793	1,190	1,190	2,040	2,040	2,550	2,550	3,060	3,060	19,833	64,600	119,000	183,600	261,800
	Ingreso Acumulado	340	340	2,287	1,622	2,019	7,947	12,597	8,097	10,569	9,672	10,182	12,144	77,816	287,135	489,206	721,756	975,706
	Dialinx	-	-	-	-	2,800	2,800	3,325	3,325	6,650	6,650	6,650	6,650	38,850	126,000	231,000	378,000	546,000
	Ingreso Acumulado	-	-	-	-	2,800	2,800	3,325	3,325	6,650	6,650	6,650	6,650	38,850	126,000	231,000	378,000	546,000

Se tomó un 5% de incobrables

* Para mejor visualización ver cuadros ampliados en anexo 7

- Según el presupuesto para el primer año, y la estimación de los costos internos para los siguientes cuatro años, se calculó el total de gastos a 5 años.

Premisas:

- ✓ Aumento interanual de gastos de promoción y publicidad 20%
- ✓ Aumento interanual de sueldos y salarios 25%
- ✓ Aumento interanual de Overhead 25%
- ✓ Aumento interanual de gastos de entrenamiento 20%

	GASTOS INTERNOS (US$)																
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Prensa	0	10,308	2,577	2,577	10,308	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	0	0	38,654	46,384	55,661	66,793	80,152
Material Promocional Impreso	533	533	0	0	0	0	0	533	0	0	0	0	1,600	1,920	2,304	2,765	3,318
Producción y Creación de Material	187	187	0	0	0	0	0	187	0	0	0	0	560	672	806	968	1,161
Publicidad en Radio	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	67,810	81,371	97,646	117,175	140,610
Publicidad en Medio Exterior	0	4,619	4,619	4,619	0	0	0	0	0	0	0	0	13,857	16,629	19,954	23,945	28,734
Producción en Prensa	0	2,777	347	521	1,960	1,041	1,041	1,388	694	694	0	0	10,464	12,557	15,069	18,083	21,699
Producción en Radio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción Medio Exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material POP al Cliente	0	376	0	376	0	0	0	376	0	0	0	0	1,129	1,354	1,625	1,950	2,340
Premios Promocionales	0	0	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	0	0	0	0	12,703	15,243	18,292	21,951	26,341
Viáticos a terceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promotoras e Impulsadoras	0	0	0	198	198	198	198	198	198	198	198	198	1,786	2,143	2,571	3,086	3,703
Alquiler de Stand	0	0	0	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	10,000	12,000	14,400	17,280	20,736
Patrocinio de Eventos	0	0	0	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	12,857	15,429	18,514	22,217	26,661
Producción de Comerciales de Tel	0	0	0	6,735	0	0	0	0	6,735	0	0	0	13,469	16,163	19,396	23,275	27,930
Porcentaje Agencia publicidad Tel	0	0	0	1,010	0	0	0	0	1,010	0	0	0	2,020	2,424	2,909	3,491	4,190
Investigación de Mercado	0	1,837	918	0	918	1,837	0	0	0	1,837	0	0	7,347	8,816	10,580	12,696	15,235
Mercadeo Directo	0	0	0	2,571	2,571	2,571	2,571	2,571	0	0	0	0	12,857	15,429	18,514	22,217	26,661
Overhead (US$)	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	228,000	285,000	356,250	445,313	556,641
Sueldos y Salarios (US$)	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	62,200	77,750	97,188	121,484	151,855
Training (US$)	-	-	-	-	5,040	-	6,440	-	6,440	-	4,480	-	22,400	26,880	32,256	38,707	46,449
	29,971	49,887	39,829	52,515	54,904	43,132	47,736	42,739	50,445	38,097	37,469	32,989	519,713	638,165	783,936	963,395	1,184,414

- Se calculó la inversión inicial para llevar a cabo el proyecto. Por ser este un negocio en el que CANTV Servicios participaría bajo la figura de "Revendedor", no existe una inversión inicial en activos, ni se debe hacer una inversión de capital asociada a la relación entre las compañías.

✓ La inversión inicial está determinada por los gastos inherentes al proceso de puesta en marcha del programa Net.Alliance.

- ✓ Este tiempo de puesta en marcha se determinó en cuatro meses.
- ✓ Los Pilot Tests tendrán una duración de tres meses.

Fuerza laboral	Dedicación	Sueldo	Total 4 meses
Director	10%	$ 6,000	$ 2,400
Gerente de ventas	20%	$ 2,000	$ 1,600
Soporte de ventas	15%	$ 2,000	$ 1,200
Gerente de mercadeo	10%	$ 4,000	$ 1,600
Pasante	100%	$ 350	$ 1,400
		TOTAL	$ 8,200

Pilot Test	Mensual	Total 3 meses
EA	$ 2,391	$ 9,344
VPN	$ 2,336	$ 10,158
IA	$ 2,540	$ 10,120
SP	$ 3,506	$ 18,018
SS	$ 567	$ 1,701
Dialinx	$ 3,500	$ 10,500
	TOTAL	$ 59,841

Inversión Inicial	
Gastos de entrenamiento	$ 20,000
Fuerza laboral	$ 8,200
Pilot Tests	$ 59,841

- Con el total de ingresos y egresos se realizó el estado de ganancias y pérdidas según el escenario más probable

INGRESOS ESTIMADOS (US $)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Enterprise Advantage	-	3,896	7,115	10,337	16,378	17,558	21,661	24,903	28,137	26,389	30,264	34,876	210,440	691,023	1,265,073	2,022,893	2,970,253	7,159,682
VPN	-	-	11,269	6,157	16,744	10,948	23,152	17,356	40,504	28,912	41,207	35,411	220,074	720,239	1,297,603	1,995,157	2,840,625	7,073,697
Internet Advantage	-	-	-	5,545	9,982	7,682	16,691	14,391	23,172	20,872	20,872	28,440	140,264	518,524	929,772	1,424,982	2,012,294	5,025,836
Managed Security	516	516	4,108	3,320	3,909	12,875	19,206	13,168	17,443	16,240	16,903	20,515	122,282	450,326	783,779	1,166,976	1,597,977	4,121,340
Dialinx	-	-	-	-	4,154	4,154	4,933	4,933	9,867	9,867	9,867	9,867	54,760	177,600	325,599	532,799	769,598	1,860,355
Total Ingresos antes de I. CONATEL	516	4,412	22,493	25,359	51,167	53,217	85,643	74,750	119,122	102,279	119,112	129,108	747,820	2,557,711	4,601,826	7,142,806	10,190,747	25,240,910
Total Ingresos despues de I. CONATEL	487	4,169	21,255	23,965	48,353	50,291	80,932	70,639	112,571	96,654	112,561	122,007	706,690	2,417,037	4,348,725	6,749,952	9,630,256	23,852,660

EGRESOS ESTIMADOS GTEI (US $)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Enterprise Advantage	-	2,677	4,632	6,500	10,198	10,439	14,171	16,322	18,469	16,949	19,652	22,996	143,003	476,998	869,143	1,389,509	2,038,933	4,917,586
VPN	-	-	8,778	4,205	12,262	7,222	16,493	11,453	29,156	19,076	28,554	23,514	160,713	513,708	919,620	1,408,734	2,002,596	5,005,371
Internet Advantage	-	-	-	4,032	7,100	5,100	11,700	9,700	16,397	14,397	14,397	20,041	102,863	379,830	679,240	1,037,730	1,462,750	3,662,413
Managed Security	340	340	2,287	1,622	2,019	7,947	12,597	8,097	10,569	9,672	10,182	12,144	77,816	287,135	489,206	721,756	975,706	2,551,619
Dialinx	-	-	-	-	2,800	2,800	3,325	3,325	6,650	6,650	6,650	6,650	38,850	126,000	231,000	378,000	546,000	1,319,850
	340	3,017	15,697	16,359	34,378	33,507	58,285	48,897	81,241	66,744	79,435	85,345	523,245	1,783,671	3,188,209	4,935,729	7,025,985	17,456,839

GASTOS PROMOCION Y PUBLICIDAD (US$)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Publicidad en Prensa	0	10,308	2,577	2,577	10,308	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	0	0	38,654	46,384	55,661	66,793	80,152	287,644
Material Promocional Ingreso	533	533	0	0	0	0	0	533	0	0	0	0	1,600	1,920	2,304	2,765	3,318	11,907
Producción y Creación de Material Promo	187	187	0	0	0	0	0	187	0	0	0	0	560	672	806	968	1,161	4,167
Publicidad en Radio	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	67,810	81,371	97,646	117,175	140,610	504,611
Publicidad en Medio Exterior	0	4,619	4,619	4,619	0	0	0	0	0	0	0	0	13,857	16,629	19,954	23,945	28,734	103,119
Producción en Prensa	0	2,777	347	521	1,960	1,041	1,041	1,388	694	694	0	0	10,464	12,557	15,069	18,083	21,699	77,873
Producción en Radio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción Medio Exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material POP al Cliente	0	376	0	376	0	0	0	376	0	0	0	0	1,129	1,354	1,625	1,950	2,340	8,398
Premios Promocionales	0	0	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	0	0	0	0	12,703	15,243	18,292	21,951	26,341	94,530
Viáticos a terceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promotoras e Impulsadoras	0	0	0	198	198	198	198	198	198	198	198	198	1,786	2,143	2,571	3,086	3,703	13,289
Alquiler de Stand	0	0	0	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	10,000	12,000	14,400	17,280	20,736	74,416
Patrocinio de Eventos	0	0	0	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429	12,857	15,429	18,514	22,217	26,661	95,678
Producción de Comerciales de TV	0	0	0	6,735	0	0	0	0	6,735	0	0	0	13,469	16,163	19,396	23,275	27,930	100,234
Porcentaje Agencia publicidad TV	0	0	0	1,010	0	0	0	0	1,010	0	0	0	2,020	2,424	2,909	3,491	4,190	15,035
Investigación de Mercado	0	1,837	918	0	918	1,837	0	0	0	1,837	0	0	7,347	8,816	10,580	12,696	15,235	54,673
Mercadeo Directo	0	0	0	2,571	2,571	2,571	2,571	2,571	0	0	0	0	12,857	15,429	18,514	22,217	26,661	95,678
Overhead	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	228,000	285,000	356,250	445,313	556,641	1,871,203
Sueldos y Salarios	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	62,200	77,750	97,188	121,484	151,855	510,477
Training	0	0	0	0	5,040	0	6,440	0	6,440	0	4,480	0	22,400	26,880	32,256	38,707	46,449	166,692
	29,971	49,887	39,829	52,515	54,904	43,132	47,736	42,739	50,445	38,097	37,469	32,989	519,713	638,165	783,936	963,395	1,184,414	4,089,624

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ingresos Totales	487	4,169	21,255	23,965	48,353	50,291	80,932	70,639	112,571	96,654	112,561	122,007	706,690	2,417,037	4,348,725	6,749,952	9,630,256	23,852,660
Egresos Totales	-30,311	-52,904	-55,526	-68,874	-89,282	-76,640	-106,021	-91,636	-131,686	-104,841	-116,904	-118,334	-1,042,958	-2,421,837	-3,972,145	-5,899,124	-8,210,399	-21,546,463
Utilidad antes de ISLR	-29,823	-48,735	-34,271	-44,909	-40,929	-26,349	-25,088	-20,997	-19,115	-8,187	-4,343	3,674	-336,268	-4,800	376,580	850,828	1,419,857	2,306,197
Utilidad despues de ISLR	-29,823	-48,735	-34,271	-44,909	-40,929	-26,349	-25,088	-20,997	-19,115	-8,187	-4,343	3,674	-336,268	-4,800	248,543	561,546	937,105	1,406,127
Fluio de caia descontado antes de ISLR	-29,276	-46,962	-32,418	-41,701	-37,307	-23,577	-22,037	-18,104	-16,179	-6,802	-3,543	2,941	-269,230	-3,077	193,272	349,617	467,124	737,707
Fluio de caia descontado despues de ISLR	-29,276	-46,962	-32,418	-41,701	-37,307	-23,577	-22,037	-18,104	-16,179	-6,802	-3,543	2,941	-269,230	-3,077	127,560	230,747	308,302	394,302

Antes de ISLR

Valor Presente Neto	$ 649,666
TIR	68%

Después de ISLR

Valor Presente Neto	$ 306,261
TIR	49%

TASA DE DESCUENTO		IMPUESTOS	
Anual	Mensual	Conatel	ISLR
24.9%	1.87%	5.5%	34%

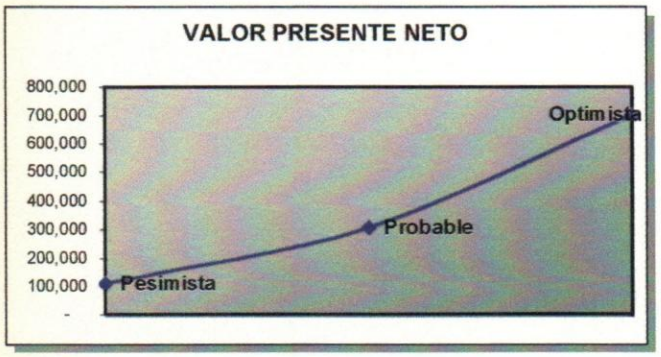
- Realizando el mismo estudio, pero bajo un escenario pesimista y un escenario optimista, se realizó un análisis de sensibilidad

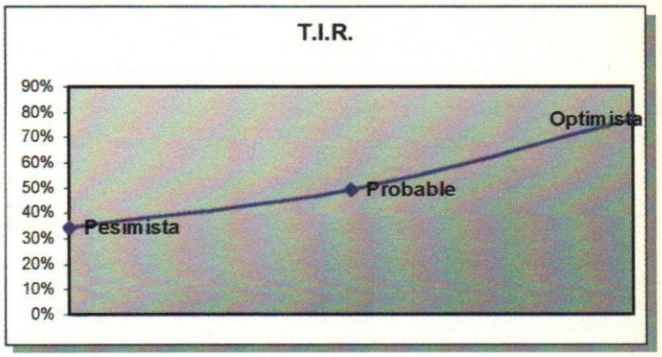
- En un escenario pesimista, estimamos que las ventas serían menores a las pronosticadas en el escenario más probable en un 25%

Antes de ISLR	
Valor Presente Neto	$ 303,925
TIR	48%
Después de ISLR	
Valor Presente Neto	$ 111,371
TIR	35%

- En un escenario optimista, estimamos que las ventas serían mayores a las pronosticadas en el escenario más probable en un 25%

Antes de ISLR	
Valor Presente Neto	$ 1,210,305
TIR	100%
Después de ISLR	
Valor Presente Neto	$ 707,316
TIR	77%





CONCLUSIONES

La implantación del Net.Alliance trae beneficios evidentes para CANTV Servicios y GTE Internetworking, que abarcan no sólo la rentabilidad económica sino que también aporta valor agregado para lo que son las estrategias actuales de ambas compañías.

De esta relación, GTEI puede encontrar una clara oportunidad para expandir sus canales y sobre todo expandir su infraestructura de red global (GNI), lo que le significa seguir ampliando su presencia global y su crecimiento como ISP de clase mundial. Por su parte, CANTV Servicios tiene la oportunidad de ampliar su cartera de productos y de posicionarse en el mercado con una fuerte ventaja frente a sus competidores, como lo es el estar relacionado con un Proveedor de Servicios de Internet líder en el mercado mundial.

Por otra parte, dada la naturaleza del negocio, el riesgo financiero asociado es muy bajo, ya que las órdenes se hacen sobre pedidos, es decir, mientras CANTV Servicios no venda, no se producirá ningún cargo a su cuenta. Además, la inversión inicial del Net.Alliance no considera ningún tipo de activo ni aporte de capital por parte de las empresas para crear una nueva organización, lo que disminuye aún más el riesgo financiero. En este sentido, las únicas pérdidas se podrían producir por los costos de comercialización que son, en cualquier circunstancia, manejables.

Analizando lo que es el Valor Presente Neto (VPN), del Net.Alliance, se observó que las ganancias del proyecto son suficientes como para cubrir sus gastos de operación y el dinero invertido, quedando en el proceso un superávit de US$ 306,000.

Cuando se analizó la TIR de 49% del Net.Alliance, comparándola con una tasa de descuento de 24.9% en dólares, que es la que exige GTE (accionista

mayoritario de CANTV), para todos los negocios de telecomunicaciones por Internet, se tenía que el asignar fondos a este proyecto resultaba bastante rentable.

Por todo esto y desde el punto de vista financiero, resulta altamente conveniente la implantación del Net.Alliance, y aunque no es un negocio que traiga demasiadas riquezas a CANTV Servicios, hay que tomar en cuenta el potencial que trae la relación con GTE Internetworking.

Por otra parte, se evidenció que para el desarrollo de cualquier actividad que amerite una gerencia de proyectos, es necesario involucrar las distintas disciplinas que aporten valor para su desenvolvimiento, y para esto resulta crucial la programación de todos los sub-proyectos que garanticen el cumplimiento de las metas y la sustentación en el tiempo, con miras a cumplir con los objetivos.

En este sentido, resulta indispensable involucrar a toda una organización para lograr el éxito, que jamás podrá alcanzarce si participa sólo un grupo gerenciando pero sin nadie que se ocupe de los problemas operacionales.

El tema del riesgo es una de las áreas de mayor proyección hacia el futuro, y debe comenzar desde la misma etapa conceptual del proyecto. Se deben identificar los mayores riesgos para que la decisión de implantar algún proyecto, como el Net.Alliance esté respaldada por una evaluación de todo lo que podría ir mal.

RECOMENDACIONES

En torno a lo que es la implantación del Net.Alliance para la comercialización de los productos y servicios de GTE Internetworking en Venezuela, por parte de CANTV Servicios, se hacen varias recomendaciones:

- Programar simulaciones de cada una de los procesos de Ventas, Facturación, Aprovisionamiento y Soporte al cliente, para minimizar el impacto de la "experimentación sobre la marcha". Esto servirá para afianzar los procesos y familiarizar a los usuarios con los sistemas de comunicación entre las partes involucradas.

- Analizar todo lo referente a las tecnologías, procedimientos, políticas, etc., de GTEI, con la finalidad de sacar provecho para futuros desarrollos de nuevos productos dentro de CANTV Servicios.

- Replicar la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto en otros con complejidad similar, con el objeto de evitar retrasos y fracasos por falta de organización de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.

- Analizar la situación de cada proyecto con el objeto de lograr una adecuada asignación de los recursos que garantice el éxito.

- Realizar el proceso de análisis pertinente de cada fase del proyecto y el análisis constante durante la comercialización, para ejecutar la retroalimentación de los procesos y garantizar la satisfacción del cliente, como objetivo principal en el sector de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- BALLOU, Ronald: Logística Empresarial. Ediciones Díaz De Santos S.A., 1ª edición, Madrid, 1991, 653 p.

- PALACIOS, Luis Enrique: Principios esenciales para realizar proyectos. Editorial Texto, 1ª edición, Caracas, 1998, 324 p.

- PEREIRA, José Luis: Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editorial Texto, 1ª edición, 1996, 217 p.

- VAINRUB, Roberto: Nacimiento de una empresa. Editorial Texto, 1ª edición, Caracas, 1996, 172 p.

- CANTV Servicios: Manual de Procedimientos para el Aseguramiento de la Calidad de Proyectos (ACP). Abril de 2000.

- CANTV Servicios: Manual del Administrador. Abril de 2000.

- GTE Internetworking: Products Manual. Diciembre 1999.

- BOOZ, ALLEN & HAMILTON: Logic & Format.

- www.cantv.net
- www.bbn.com
- www.gte.com
- www.bellsouth.com
- www.webopedia.com
- www.fcc.com
- www.nw.com
- http://kbank.bbn.com

GLOSARIO

A

Acceso dedicado: conexión permanente a Internet, es decir, de acceso continuo los 365 días del año, las 24 horas de cada día. Este tipo de conexiones permite el acceso a Internet a los usuarios de redes locales.

Acceso remoto: conexión a través de un módem que utiliza la Red Telefónica Básica para la transmisión de datos, empleando el rango de frecuencias vocales, y que llega hasta una velocidad máxima de 56 Kbits por segundo.

ADSL: Línea de abonado Digital Asimétrica. Es una tecnología de módem que transforma las líneas telefónicas o el par de cobre del abonado en líneas de alta velocidad permanentemente establecidas. ADSL facilita el acceso a Internet de alta velocidad así como el acceso a redes corporativas para aplicaciones como el teletrabajo y aplicaciones multimedia como juegos on-line, video on demand, videoconferencia, voz sobre IP, etc

Ancho de banda: cantidad de data que se puede transmitir a través de una conexión dada. A mayor ancho de banda, más cantidad de información podrá fluir por la conexión.

ASP: Application Service Providers – son entidades que administran y distribuyen servicios basados en software y soluciones para clientes en una WAN desde un centro de datos. ASP es un camino para que las compañías den en outsourcing la solución a sus necesidades de tecnología e información.

B

B2B: business to business - término usado para describir las transacciones de comercio electrónico para el procesamiento de órdenes de facturación y compra, entre empresas.

B2C: business to consumer – término usado para describir las transacciones de comercio electrónico referentes a la compra de productos, directamente por el consumidor final.

Backbone: tuberías por las cuales viaja la señal a través de Internet.

C

Conectividad: usada para describir un servicio para conectarse a una red.

D

Dirección Virtual: dirección de correo electrónico definida para un domino de un cliente de forma usuariovirtual@sudominio, que está asociada a una dirección real de la forma usuarioreal@cantv.net. Tal asociación permite que los mensajes dirigidos a usuariovirtual@sudominio sean recibidos realmente por usuarioreal@cantv.net. Podemos decir que una dirección virtual es una máscara o nombre alternativo de correo para una dirección real.

DNS: Domain Name Service – transforma el nombre del usuario en una dirección de Internet en forma de números (ej: 121.22.34.234.)

Dominio: nombre que corresponde a la dirección numérica desde donde, y hacia donde, la data viaja a través de Internet (ej: cantv.net).

E

E – commerce: comercio electrónico. Indica la venta de productos y servicios electrónicamente por Internet.

F

Firewall: dispositivo de seguridad para Internet. Un Firewall se coloca entre dos redes y controla el tráfico entre ellas, protegiendo una de las redes (como la de una compañía), de intrusos que puedan venir de la otra (como Internet).

Frame Relay: conexión a Internet usando una red compartida en ves de una línea privada.

FTP: File Transfer Protocol – protocolo de software utilizado para transferir información por Internet.

H

Hardware: todos los componentes y objetos que se pueden tocar, como diskettes, monitores, teclados, impresoras, etc.

Hosting: hospedaje de información en una computadora para que usuarios en lugares remotos puedan tener acceso a ella.

I

ISP: Internet Service Provider – Proveedor de Servicios de Internet.

K

Kbps: Kilo bits por segundo – unidad de ancho de banda

L

LAN: Local Area Network - red interna de computadoras e información de una compañía.

Latencia: tiempo que toma un "paquete" en viajar desde su fuente hasta su destino.

Login: identificador de usuario utilizado para conectarse a un sistema. Una dirección de correo electrónico está formada por la concatenación del login, una arroba (@) y un dominio.

N

NOC: Network Operations Center – Centro de Operaciones de red encargado de monitorear y solucionar problemas en la red.

P

Protocolo: descripción formal de los formatos de un mensaje y las reglas que dos o más computadoras deben seguir para intercambiar esos mensajes.

R

Router: máquina que direcciona el tráfico de Internet. Enruta la información hacia su destino.

S

Servidor: computadora que maneja procedimientos de red, como intercambio de información o procesamiento de órdenes para imprimir. Los servidores hacen diferentes cosas dependiendo del software que se le instale. Por ejemplo un servidor web procesa órdenes para visualizar páginas de la red mundial www.

Software: instrucciones de una computadora, data. Cualquier cosa que pueda ser almacenada elctrónicamente.

T

TCP/IP: Protocolo de comunicación por Internet.

Ticket: reporte de algún evento en particular.

W

WAN: Wide Area Network - redes que incluyen a otras más pequeñas.