



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de un modelo de administración basado en
indicadores de gestión para el negocio de Roaming
Internacional en una empresa de telecomunicaciones de
telefonía inalámbrica: Caso Coordinación de Roaming en
CANTV/Movilnet**

**Trabajo de Grado para optar al
Grado de Magíster en Administración de Empresas**

Autora: Shirley Maissi
C.I.:15.663.682
Tutor: Augusto Peñaloza
C.I.2.960.438

Caracas, Septiembre 2008

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Shirley Maissi, titulado “Propuesta de un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional en una empresa de telecomunicaciones de telefonía inalámbrica: Caso Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet”, para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas a los quince días del mes de octubre del año 2008.

Dr. Augusto Peñaloza

C.I.2.960.438

DEDICATORIA

A Dios por siempre iluminar mi camino en la vida, dándome señales para transitarlo de manera correcta.

A mi madre por su paciencia y confianza en mí y su valioso apoyo en todo momento de mi vida, confiando siempre y apoyándome en los retos personales que he tomado.

A mi padre que no alcanzó a ver los resultados de su crianza, porque partió tempranamente de esta vida y aunque no está con nosotros sigue vivo en mi pensamiento.

A mi esposo por su apoyo al impulsarme para seguir adelante siempre, por las decisiones que ha ayudado a tomar y por los días y horas en que me dio soporte desde el inicio de mis estudios de maestría.

A mis hijas, por todas las veces que no pudieron tener una mamá a tiempo completo y por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme cada día más, compartiendo el mantener una visión de éxito en sus vidas mediante el estudio continuo.

A mis familiares y amigos que tuvieron siempre palabras de apoyo para mí durante mis estudios.

RECONOCIMIENTO

Especial agradecimiento a mi tutor Dr. Augusto Peñaloza, por su asesoría siempre dispuesta, por mostrarme la ruta adecuada, por sus ideas y por sus recomendaciones con respecto a mi investigación.

Agradezco sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de este trabajo.

Mi reconocimiento al personal docente y administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello –UCAB, quienes facilitaron mi labor dentro de la institución.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE FIGURAS (cont.).....	ix
LISTA DE CUADROS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	15
1.1. Contextualización y delimitación del Problema	15
1.2. Definición del problema	27
1.3. Interrogantes.....	27
1.4. Objetivos generales y específicos.....	28
1.4.1. Objetivos generales	28
1.4.2. Objetivos específicos	28
1.4.3. Justificación	29
CAPÍTULO II.....	33
MARCO TEÓRICO	33
2.1. Antecedentes	33
2.2. Breve reseña histórica de Movilnet	37
2.2.1. Principales Competidores	42
2.2.2. Principales Clientes	43
2.2.3. Principales proveedores.....	43
2.2.4. Procesos productivos/ tecnologías	44
2.2.5. Organización CANTV. Breve reseña histórica reciente	47
2.2.6. Misión CANTV	49
2.2.7. Visión CANTV	49

2.2.8. Orientación estratégica de CANTV	50
2.2.9. Organigrama CANTV	50
2.2.10. Misión de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV	52
2.2.11. Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet	52
2.3. Basamentos Teóricos	55
2.3.1. Administración	55
2.3.2. Modelos de administración	57
2.3.3. Escuela Neoclásica de la administración	58
2.3.4. Escuela Sistemática de la administración	58
2.3.5. Modelo de Calidad Total	59
2.3.6. Modelo de Reingeniería	60
2.3.7. Balance Scorecard	61
Formulación de objetivos	63
Indicadores	67
Tipos de indicadores	70
Indicadores de servicio	71
Indicadores de desempeño o de cumplimiento alcanzado	71
Indicador de gestión	71
2.4. Telefonía Inalámbrica	72
2.5. Roaming Internacional	76
CAPÍTULO III	79
MARCO METODOLÓGICO	79
3.1. Tipo y diseño de Investigación	79
3.2. Población y Muestra	81
3.2.1. Población	81
3.2.2. Muestra	82
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83
3.3.1. Validez del instrumento	85
3.3.2. Confiabilidad del instrumento	87

3.4. Procedimientos	90
CAPÍTULO IV.....	91
4.1 Resultados generales	92
4.2 Análisis y Gráficos de cada respuesta de los Items que conformaron el cuestionario.....	95
CAPÍTULO V.....	119
5.1 Conclusiones	119
5.2 Recomendaciones	122
CAPITULO VI.....	125
6.1. PRESENTACIÓN.....	125
6.2. JUSTIFICACIÓN.....	126
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	127
6.3.1. Objetivo General	127
6.3.2. Objetivos Específicos.....	127
6.4. FUNDAMENTOS	128
6.5. Estructura	130
6.5.1. Componentes del modelo.....	130
6.5.2. Condiciones para la definir de los indicadores de gestión	132
6.5.3. Visión de sistemas / relación causa – efecto	133
6.5.4. La medición.....	133
6.5.5. Propuesta de indicadores de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet	134
6.5.6. Comunicación de los Indicadores	140
6.6. Entregable del Modelo	142
6.6.1. Plantilla del modelo	143
6.6.2. Factibilidad	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
ANEXOS	150

LISTA DE FIGURAS

Figura No	pp
1: Organigrama parcial CANTV/Movilnet.	23
2: Modelo de una MTSO.	45
3: Diagrama de conexión del proceso productivo del servicio celular.	46
4: Organigrama Corporativo.	51
5: Organigrama Corporativo parcial, ubicación Coordinación de Roaming.	53
6: Relaciones de trabajo Coordinación de Roaming y Unidades de Apoyo.	55
7: Proceso de seguimiento y evaluación.	67
8: Venezuela Total Empleo generado por la Telefonía Móvil.	73
9: Tráfico originado en las redes de telefonía fija local y móvil.	74
10: Suscriptores de telefonía móvil en Venezuela	75

LISTA DE FIGURAS (cont.)

Figura No	pp
11: Gráfico de la aplicación del cuestionario en la población perteneciente a las Unidades en CANTV/Movilnet	93
12: Semáforo Comportamiento	134
13: Procedimiento de creación para el modelo de Administración basado en Indicadores de Gestión	142

LISTA DE CUADROS

Cuadro No	pp
1: Región Ranking Ventas Telefonía Móvil por País 2001-2006	73
2: Telefonía Móvil Indicadores Años 1996 – 2007	76
3: Distribución de la aplicación del cuestionario en la población perteneciente a las Unidades de CANTV/Movilnet	92
4: Resultados generales cuestionario	94
5: Matriz Debilidades – Oportunidades Fortalezas – Amenazas. Negocio Roaming Internacional CANTV/Movilnet	129
6: Ponderación Tipo de Perspectiva	131
7: Plantilla del Modelo de Administración basado en Indicadores de Gestión	143



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN BASADO EN
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL NEGOCIO DE ROAMING
INTERNACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE
TELEFONÍA INALÁMBRICA: CASO COORDINACIÓN DE ROAMING EN
CANTV/MOVILNET**

Autora: Shirley Maissi
Tutor: Augusto Peñaloza
Año:2008

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad presentar una propuesta para implementar un modelo administrativo basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional, en el caso particular de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet. Los basamentos teóricos que se utilizaron para esta investigación se vinculan con los aportes realizados por autores como Peter Drucker (1999), Peter Senge (2004), y Phillip Kotler (2000), entre otros, con sus estudios sobre las nuevas concepciones y estrategias de gerenciamiento. Igualmente también se utilizaron los aportes realizados por Robert Kaplan y David Norton (2006) sobre sus concepciones teóricas del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard. El trabajo incluye, seis capítulos, los cuales representan las bases para la definición, programación y desarrollo del trabajo. Igualmente se presentan las razones por las cuales el establecimiento, seguimiento y evaluación son parte fundamental en las empresas, y cómo deben formar parte de los objetivos y metas en las empresas. Razón esta última que obliga a encuadrar este seguimiento y evaluación en un modelo, el cual basado en preparaciones fundamentadas en el modelo de sistemas servirá para engranar de forma lógica y coherente los aspectos resaltantes del modelo de administración propuesto. Finalmente, se presenta, en el Capítulo VI, la propuesta que corresponde a este trabajo y que servirá de base para la implementación del modelo.

Descriptorios: Modelo, Administración, Indicadores, Gestión, Seguimiento, Telecomunicaciones, Roaming Internacional, CANTV/Movilnet.

INTRODUCCIÓN

El estudio de unos nuevos indicadores de gestión y su proceso para llevarlos a cabo constituye un desafío para cualquier organización, bien sea pública o privada. Ahora bien, se ha escrito y manejado extensamente este tema pero aplicado a un entorno macro a nivel de la gerencia de primera línea. Sin embargo, la implantación de modelos administrativos basados en indicadores de gestión para una unidad no se lleva a cabo con la misma dedicación que se maneja al nivel de la alta gerencia. El objetivo fundamental de este estudio es poder llevar un modelo basado en indicadores de gestión a un área particular, en este caso una Coordinación, que por las responsabilidades asignadas es un área estratégica dentro de la empresa que constituyó el ámbito del estudio, la cual es CANTV/Movilnet.

Las organizaciones empresariales, bien sea con fines o no de lucro, independientemente de su tamaño, siempre han buscado en su forma de gerenciar las mejores prácticas, estas pueden ser quizás las básico carácter netamente financiero, o a través de la implementación de nuevas modas gerenciales. Este trabajo busca con su propuesta de modelo, que la gerencia a través del conocimiento y aplicación de indicadores adecuados basados en los planes estratégicos de la empresa, pueda lograr sus metas y por consiguiente sus objetivos para conseguir un aporte positivo al área de negocios a la que pertenece, ya que las áreas de negocio actualmente no son vistas como “gestión de ventas”. De lo anterior deriva la importancia que representa la presente investigación, enfocada en una propuesta de modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional, particularmente en la Coordinación de Roaming en la empresa CANTV/Movilnet. Es importante destacar que el trabajo se sustenta

en los aportes realizados por Peter Drucker (1999), Peter Senge (2004), y Phillip Kotler (2000), entre otros, con sus estudios sobre las nuevas concepciones y estrategias de gerenciamiento y por Robert Kaplan y David Norton (2006), con los aportes consecutivos desarrollados a través del modelo de Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard. Estas teorías están muy ligadas al objetivo que persigue el presente trabajo que es la propuesta de un modelo de administración basado en indicadores de gestión, que sirva para seguimiento, control y evaluación a través de una correcta aplicación.

El trabajo que se presenta se halla estructurado en seis capítulos, a saber, en el Capítulo I se establece el problema contextualizado y delimitado con una breve reseña de la evolución del seguimiento y evaluación de los temas, con los objetivos generales y específicos de la propuesta y finalmente se expone, en este mismo capítulo, la importancia de este proyecto, tal como se señaló en el párrafo anterior. En el Capítulo II se muestran las bases teóricas del proyecto en donde se sustenta el análisis para diseñar el modelo y una reseña histórica de los tipos de modelos administrativos, teorías gerenciales que más se adecuan al objetivo de estudio, y una breve reseña histórica organizacional de la empresa donde se elabora el estudio, y en donde contiene: antecedentes históricos de la empresa, misión, visión, objetivos y el organigrama. El Capítulo III establece la forma de la investigación enfocado en su tipo y diseño, el cual se determinó como de investigación mixta (de campo y documental), de carácter descriptivo, y de diseño no experimental y transversal. Igualmente en este capítulo se describe el tipo de población, la cual está compuesta por treinta y nueve hombres y mujeres profesionales de telecomunicaciones en una empresa de telefonía inalámbrica, y como resultado de un tipo de población tan pequeño y manejable, no se requiere seleccionar muestra y menos trabajar con técnicas de muestreo. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se empleará la técnica de encuesta con el instrumento

llamado cuestionario, este instrumento es el más idóneo para ajustarlo a los objetivos específicos de la investigación, ya que muestra de la mejor manera los requerimientos necesarios para el diseño de un modelo adaptado a necesidades actuales. Igualmente, se tomará en consideración, la validez y confiabilidad del instrumento. En el Capítulo IV después de establecida la definición de la técnica y el instrumento, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento con sus respectivas valoraciones y análisis. Con respecto al Capítulo V, se reflejan las Conclusiones y Recomendaciones relacionadas con el trabajo de investigación. Finalmente, se coloca el Capítulo VI en donde se presenta la propuesta que impacta el proyecto presentado en este trabajo de investigación y que define los alcances de su factibilidad e implementación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Contextualización y delimitación del Problema

En las organizaciones siempre ha existido una tendencia que trata de mejorar la forma en que se podrían llevar a cabo los objetivos planteados en los planes y acciones de las empresas, y en este sentido diversas evidencias así lo confirman.

A mediados de la década de los años cincuenta, aparece un modelo administrativo llamado “Administración por Objetivos” o APO y Peter F. Drucker (1954) es considerado su creador al publicar un libro en donde caracteriza por primera vez este tipo de modelo, según el cual básicamente alude a la visualización a futuro, el trazado de un programa de acción, anticipando los objetivos a lograr y lo que debe hacerse para alcanzarlos en un tiempo predeterminado.

Igualmente, otra metodología utilizada con tanto éxito como la APO, fue la denominada Hoshin Kanri (1965), la cual es una forma gerencial originaria de Japón utilizada a partir de los años 60 del siglo XX, que ayuda a establecer, desplegar y controlar los objetivos definidos por la alta gerencia y establece los medios correspondientes para asegurar su logro a todos los niveles de la organización, este sistema se basa en el ciclo de Planear -> Hacer-> Verificar -> Actuar, estableciendo las siglas PHVA. En japonés el desglosado de tal nombre permite obtener un significado, Hoshin Kanri se compone de

Ho que significa método; Shin es la flecha que indica dirección y Kanri significa planeación. Por lo tanto, es factible deducir que el método Hoshin Kanri establece una especie de brújula para ir por la dirección estratégica, antes establecida por la alta gerencia de la empresa, ya que lleva implícito la manera de actuar y la orientación a seguir con base a una planificación.

Estos dos métodos, ubicados en espacios físicos tan distantes, uno en Norteamérica, APO y otro en Japón, Hoshin Kanri, podría, entre otros métodos, conducir al nacimiento del Balance Scorecard (BS), o Cuadro de Mando Integral, como se le conoce en español, del cual se puede decir es el “benchmarking” de varios métodos, uniendo metodologías exitosas de Occidente y de Oriente. El BS es una forma de medir de manera, hasta ahora más eficiente y efectiva, los resultados de las organizaciones en un período de tiempo determinado.

La introducción del BS en las empresas se realizó a principios de la década de los noventa en el siglo XX. La conceptualización del modelo de BS fue preparada por Robert S. Kaplan y David Norton y su difusión se hizo a partir de 1992, con un artículo titulado “The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance”¹. La base fundamental de esta herramienta es la de colaborar con la organización para que, de manera óptima, sirviera para la traducción y puesta en práctica de la estrategia organizacional o de su plan estratégico. Después de la publicación del artículo, muchas fueron las personas interesadas en este método, llegando a formar parte de una nueva tendencia en el mundo de los negocios. Debido a este éxito,

¹ Revista Harvard Business Review. Enero – Febrero 1992

Kaplan y Norton publicaron un libro llamado “The Balance Scorecard: Translating Strategic into Action”²

Lo útil del BS es que en esta herramienta se conjugan los indicadores de medición de resultados, con los indicadores financieros y no financieros, y con los elementos fundamentales considerados en la planeación estratégica. Por lo tanto, el BS parte de la visión y estrategia de la organización. A partir de ese momento, se establecen los objetivos financieros para alcanzar la visión, y éstos serán el resultado del mecanismo y estrategias que regulen los resultados con los clientes. A su vez, los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de los de clientes. Es importante resaltar, que esta metodología reconoce y da importancia al Aprendizaje Organizacional, el cual es la plataforma donde se basa todo el sistema y en donde se definen los objetivos planteados.

Por todo lo anterior, las herramientas que ayudan a llevar a cabo los objetivos planteados en la “Planeación Estratégica” de las empresas de cualquier industria, son consideradas en los actuales momentos de vital importancia para el buen manejo de todas las áreas de la empresa y la permanencia de forma positiva en el tiempo de las organizaciones.

En el referido contexto, en cuanto a la planeación de un servicio es importante destacar que ésta debe basarse en lo que los clientes y la empresa espera. La planeación es el proceso en la administración se determina por una característica muy particular ya que toda planificación lleva implícita la ejecución, de manera racional e

² Editorial Harvard Business School Press, año de publicación 1996, 322 páginas

inseparable, debido a que “la ejecución sin planeación da un resultado empírico y la planificación sin ejecución es infértil” (Melinkoff, 1990, p 10). Sin embargo, entre las características de un plan las más importantes que se pueden observar son su flexibilidad y adaptabilidad, las cuales llevan a realizar ajustes de acuerdo con los desvíos o cambios presentados y las previsiones a ser tomadas. Esta flexibilidad y adaptabilidad están en ocasiones, presentes en mayor o menor medida dependiendo de cómo se desenvuelva el entorno o condiciones económicas y sociales en donde se desarrolla el plan.

Sin embargo, existen una variedad de factores que pueden llevar a descarrilar los esfuerzos de administración, planificación, control y medición de los objetivos trazados para la evaluación de la gestión en la organización, entre los cuales se encuentran:

- Incapacidad de tener una visión clara de lo que se debe lograr en las unidades, basados en la visión estratégica de la empresa.
- Escaso soporte administrativo de la alta dirección como de los gerentes medios
- Poca visión de los procesos empresariales
- Falta de cambios en los procesos para adecuarlos a lo que se desea lograr en los objetivos trazados
- Ausencia de una verdadera planificación y un sistema efectivo de evaluación en las unidades antes de ser presentadas en la planificación de objetivos unitarios

Ahora bien, el servicio de telecomunicaciones es un negocio dinámico que debe responder a la razón fundamental de su creación: la de comunicar; comunicar de la mejor forma apoyándose en la

tecnología disponible, y en ese punto se tiene que CANTV, como empresa líder a nivel nacional de las telecomunicaciones, dispone de la empresa Movilnet, que presta los servicios de telefonía celular. Desde que fue constituida, Movilnet ha percibido la potencialidad de desarrollo del sector de las comunicaciones inalámbricas en el país, razón por la cual ha realizado importantes inversiones y ha logrado servicios de comunicación personal variados, entre ellos el acceso a banda ancha inalámbrica y el Roaming Internacional, éste último representa la posibilidad de ampliar la cobertura celular más allá de las fronteras del país.

Debido a todo lo expuesto anteriormente, se requiere que a partir del establecimiento de planes, objetivos y metas se proceda a evaluar la forma en la cual podrá ser medida de, una manera más eficaz, la gestión del negocio de Roaming Internacional y contar con metas claras de indicadores asociados, los cuales deben estar estrechamente relacionados con el objetivo estratégico de la Unidad de Negocio a la cual pertenece el servicio de Roaming Internacional. Se busca igualmente que la función de la Coordinación de Roaming, pueda definirse mejor como una unidad estratégica en la que sus integrantes formen alianzas dentro y fuera de la empresa con el objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos de la organización. Con la finalidad de lograr esto, las políticas, las iniciativas y los procesos de evaluación de la gestión deberán ser:

- Estrechamente vinculados con los planes estratégicos de la empresa en todas sus áreas funcionales con las cuales necesita interactuar.

- Acordes a las condiciones del mercado y a la estructura global del negocio.
- Concebidas e implementadas con áreas de responsabilidad conjunta claramente definidas y objetivos compartidos.
- Centradas en la calidad, servicio al cliente, la productividad y el trabajo en equipo.
- Determinada como unidad de negocios alineada a resolver las necesidades de mercadeo de las otras unidades de negocio, enfocada a que sus responsabilidades enfatizen valor agregado a los resultados.

En consecuencia, la Coordinación de Roaming deberá orientarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Que han surgido una serie de responsabilidades que enfatiza el valor agregado del negocio de Roaming Internacional dentro de la organización y a los resultados de las unidades vinculadas.
- Que está realizando sus principales funciones dentro de un marco de referencia diferente al que se utilizaba anteriormente, el cual se basa en la calidad, la competencia, procesos, ingresos y costos.
- La evaluación y los indicadores de gestión tienen que adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios

establecidos por la nueva administración de la empresa.

Por lo tanto, tomando en cuenta lo anteriormente expuesto se debe considerar que las empresas de telecomunicaciones, y CANTV no es la excepción, debido a su crecimiento acelerado y por tratarse de organizaciones en donde la tecnología juega un papel importante en la permanencia y avance de los planes estratégicos, se ven en la necesidad de adoptar sistemas, modelos y/o métodos de seguimiento y evaluación acordes con el dinamismo que éstas mismas experimentan. Dentro de las empresas de telecomunicaciones, CANTV dispone de una operadora de telefonía celular, Movilnet nombrada anteriormente, que a su vez tiene procesos productivos/tecnologías basados en el servicio de tecnología celular, el cual requiere un número significativo de radio bases instaladas en las ciudades, la cantidad de estas instalaciones dependerá del tamaño de la ciudad y el nivel de cobertura que se desea alcanzar.

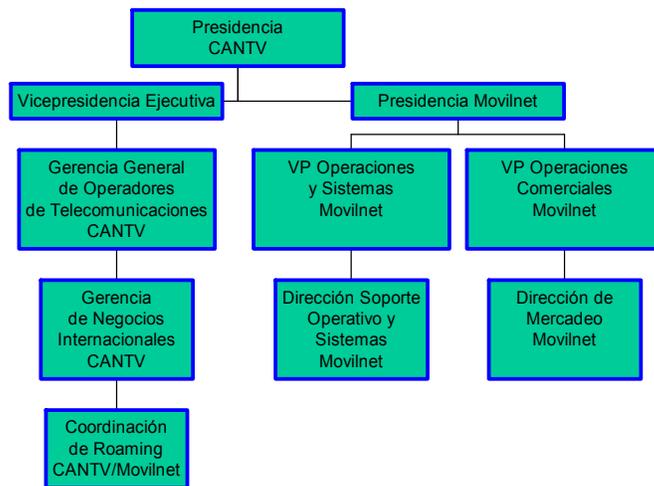
En lo que respecta a Roaming Internacional, es un servicio que se caracteriza más por su importancia estratégica en la telefonía celular, que por el impacto que puedan representar sus ingresos al área de negocios a la cual pertenece. Esta característica lo hace un negocio complejo desde el punto de vista organizacional, ya que se requiere ser eficaces y mantener una presencia a nivel nacional e internacional, representativa de la estrategia de ampliación de cobertura más allá de las fronteras para sus usuarios celulares.

La Coordinación de Roaming, es la encargada de manejar lo relacionado con el negocio de Roaming Internacional para Movilnet. Esta Coordinación forma parte de la estructura de la Gerencia de

Negocios Internacionales, que a su vez reporta a la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones, la cual es una Unidad de Negocio adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de CANTV. Sin embargo, el servicio de Roaming Internacional, por su naturaleza, es un servicio netamente de Movilnet ya que su operatividad sólo se desarrolla en la red celular de Movilnet y en las redes celulares de las operadoras extranjeras con las cuales Movilnet tenga acuerdos de Roaming Internacional.

La Coordinación de Roaming tiene su principal función en la evaluación de negocios para Roaming Internacional y la firma de acuerdos entre operadoras celulares que tengan su base fuera de la República Bolivariana de Venezuela, en este sentido, como perteneciente a una Unidad de Negocio debe velar porque los contratos que se firmen y los ingresos mensuales reales que se reflejen sean los esperados por la Corporación.

En los actuales momentos, la estructura organizacional en la que está envuelta el servicio de Roaming es la que se muestra en la página siguiente, mediante el organigrama representado en la Figura 1.



Fuente: Organigrama Corporativo CANTV (2008)

Fig. 1 Organigrama parcial CANTV/Movilnet.

La obtención y el manejo de la información en la Coordinación de Roaming, debe ser lo más precisa posible para no tener una sobrecarga de información resultante en un manejo indebido o con acceso de información que no resulte útil y significativo. La Coordinación de Roaming maneja en los actuales momentos tres indicadores de gestión basados en el Roaming Internacional con tecnología celular bajo el estándar CDMA (Code División Múltiple Access) y estos se establecieron hace tres años, a saber:

- 1) Ampliación de Cobertura Internacional CDMA (firma de contratos).
- 2) Ampliación de Cobertura Internacional Mensajes de Texto Cortos (pruebas técnicas).
- 3) Ingresos de Abonados Extranjeros Usuarios de la red Movilnet.

Estos Indicadores eran pertinentes en su momento y formaban parte de la visión estratégica de la Corporación y en particular del

servicio de Roaming Internacional, sin embargo se observa que estos no contribuyen a metas u objetivos trazados en la Corporación actualmente, en donde el plan estratégico fue modificado.

Sin embargo, debido a que Movilnet se encuentra implementando su red GSM (Global System for Mobile Communications), por sus siglas en inglés, la cual convivirá con la red CDMA para todos los servicios celulares, incluso el de Roaming Internacional, es importante estudiar el área y ubicar los nuevos focos de atención para determinar ventajas competitivas, y por otra parte aspectos que pueden ser mejorados o corregidos. Los esfuerzos y el foco en estos momentos, tanto en Movilnet como en CANTV, se observan en el despliegue de la red GSM y por lo tanto una estrategia que apunte a cumplir con la implementación de negocios entre operadoras GSM internacionales debe ser preparada en la Coordinación, con la finalidad de alinearse con el deber ser de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones, Unidad de Negocios a la cual reporta la Coordinación. No existen en los actuales momentos indicadores de gestión que ayuden a cumplir con el éxito de la implementación de la red GSM por parte del área y por lo tanto su posterior evaluación de desempeño y medición de los resultados.

Igualmente, las actividades que desarrollan las personas asignadas al área no están dedicadas, en mayor medida, a mejorar los negocios actuales y/o buscar oportunidades de mejora que agreguen valor al negocio de Roaming Internacional. En esta área se observan actividades operativas-administrativas que no forman parte de la Coordinación y pueden ser trasladadas a otras áreas operativas de soporte más identificadas con la actividad operativa-administrativa en CANTV/Movilnet. Por otra parte, hasta ahora no se ha manejado una

revaluación de los Indicadores de Gestión de la Unidad, a pesar de que el plan de lanzamiento comercial del servicio GSM se encuentra en su etapa final, lo que impacta en gran medida el manejo del negocio de cara a las operadoras celulares extranjeras, principales aliadas del servicio de Roaming Internacional.

Asimismo, en los actuales momentos no se ha evidenciado que exista un tipo de medición o indicadores de gestión nuevos que servirán de base para evaluar y controlar, en el próximo año, las actividades relacionadas a la Coordinación, de cara a los nuevos retos estratégicos de la Corporación CANTV y del nuevo estándar celular que formará parte de la oferta de Movilnet.

En el contexto de los señalamientos precedentes, el presente estudio centra su interés en preparar y presentar un Modelo de Administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional que realmente mida los objetivos y metas del área enfocadas en el marco de la nueva realidad de CANTV/Movilnet, dentro de los nuevos planes de empresa perteneciente al Estado venezolano, en donde uno de los lineamientos es la “auto-sustentabilidad” de la empresa, por lo que se considera importante el abordaje de un modelo en donde al menos uno de los indicadores de la Coordinación sea los ingresos que genere el servicio de manera que el tráfico entrante de las operadoras extranjeras sea significativo, más por ser el estándar GSM basado en la itinerancia de los usuarios de la red celular en otras operadoras.

De acuerdo al análisis preparado de los cambios necesarios para la Coordinación de Roaming, lo que se muestra es un modelo de administración para la Unidad, la cual debe convertirse en una función

orientada estratégicamente. La Coordinación de Roaming tiene un dilema de existencia, ser una unidad reactiva que responde a las unidades de mercadeo internas o tomar una posición más proactiva entre una visión de negocio holística, siendo esta última la que permitirá manejar los cambios de manera más expedita y eficaz.

En las nuevas funciones de la Coordinación de Roaming para manejar el Modelo de Administración basado en indicadores de gestión, deberán estar vinculados a los siguientes requerimientos:

- Canalizar los esfuerzos hacia la calidad.
- Identificar las áreas de apoyo en la empresa con las cuales se involucran de manera directa para la formación de equipos de trabajo con la finalidad de establecer los responsables de las actividades de los planes a desarrollar.
- Orientar las acciones hacia la identificación de asuntos estratégicos.

Lo anterior exige la necesidad de conocimientos y habilidades siguientes:

- Capacidad para anticipar los cambios internos y externos.
- Desarrollar pensamiento conceptual y estratégico.
- Exhibir cualidad de liderazgo.

Debido a lo anterior es importante enfatizar que en los procesos de indicadores de gestión la Coordinación de Roaming deben:

- Desarrollar una planificación de desempeño y un modelo de administración basado en indicadores de gestión eficientes y eficaces.
- Alinear los indicadores de gestión con la misión, visión, valores, planes estratégicos y factores comerciales clave en la empresa actualmente.
- Determinar las metas clave, orientándolas a la calidad del resultado, satisfacción del cliente, crecimiento de mercado, responsabilidad social, entre otras medidas específicas de la organización.

1.2. Definición del problema

¿Cómo crear una propuesta de un modelo de administración basado en indicadores de gestión eficaces para el desarrollo del negocio de Roaming Internacional?

1.3. Interrogantes

¿Cómo alinear la creación del Modelo de la Coordinación de Roaming con los indicadores de gestión y con los criterios claves de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos?

¿Cómo el modelo de administración puede comprender indicadores de gestión?

¿Cuáles áreas de la organización deberían estar involucradas en la revisión y establecimiento del modelo?

¿Con qué frecuencia se deberán revisar y actualizar los indicadores de gestión?

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales

- Evaluar las interrelaciones actualmente vigentes entre unidades funcionales de la corporación involucradas con el servicio de Roaming y la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet .
- Proponer un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar el conocimiento de los planes del negocio de Roaming en las unidades interrelacionadas con la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet. para evaluar los criterios de alineación de funciones.

- Precisar la participación en los planes, monitoreo, metas, proyectos, necesidades de clientes de las unidades en CANTV/Movilnet interrelacionadas con la Coordinación de Roaming para los planes de la Coordinación relacionados con la planificación estratégica y los indicadores de gestión determinados en el área.
- Analizar el conocimiento, tiempos, aprendizaje, labor del negocio con las funciones de las unidades en CANTV/Movilnet que impactan el servicio de Roaming en las áreas financieras, cliente, procesos y tecnología relacionados con las funciones del negocio de Roaming Internacional.
- Definir la metodología y procedimientos actualizados para el modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet.
- Elaborar un Modelo de Administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet.

1.4.3. Justificación

La justificación de esta investigación se fundamenta primero en analizar el rol que desempeña actualmente la Coordinación de Roaming y su proceso de transformación en la nueva realidad del servicio de Roaming Internacional bajo la tecnología GSM. No se

espera en esta investigación entrar al detalle en lo referente a la teoría del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, (1996), y su aplicación, ni al detalle de los modelos de administración tan amplios como su historia, debido a que se busca una metodología de análisis para poder proponer un modelo administrativo basado en indicadores de gestión para el área particular de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet, fundamentalmente basado en la definición de estos de manera adecuada y de acuerdo a lo que espera la Corporación recibir de esta Coordinación.

La finalidad del estudio tiene prevista gran importancia debido a que se evidenció la falta de nuevos rumbos a tomar como consecuencia del cambio de dueños en la empresa, haciendo que los indicadores de desempeño y gestión que actualmente manejan en la Coordinación de Roaming se vean desfasados e inadecuados en la nueva realidad. Esta situación hace que la Coordinación se vea como una unidad aislada y puede conllevar a decisiones que impacten la permanencia de ésta dentro de la estructura de la empresa, ya que podría ser vista como innecesaria para conseguir resultados acordes con el objetivo estratégico y de satisfacción de calidad para el cliente, al no proporcionar valor agregado a la Unidad de Negocio a la que pertenece y por ende a la organización. Por lo tanto, se debe comprometer la Coordinación de Roaming con su transformación con una propuesta de un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional, ya que este modelo podrá determinar, de acuerdo a una metodología, las metas a cumplir según los retos que establezca la empresa enfocados al servicio de Roaming Internacional, y del cual la Coordinación de

Roaming es la responsable de asumirlos a nivel de negocio entre operadoras de telefonía celular ubicadas fuera del país.

Entre los beneficios más significativos para la Coordinación de Roaming están la eficacia con la cual se podrán obtener los datos relevantes que ayuden a tomar decisiones oportunas, en caso que se observe una desviación en la meta establecida en el indicador. Igualmente, el manejo de información oportuna cuando se requiera en un momento determinado para conocer la gestión.

El Cuadro de Mando Integral ha demostrado que es un modelo eficiente y está siendo implementado en gran cantidad de corporaciones a nivel mundial, pero se ha observado que se continúa, al menos en el caso de CANTV/Movilnet, con desconocimiento de cómo llevarlo a su esquema micro en una coordinación o gerencia para que sus operaciones estén encausadas para lograr los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas que señalan Kaplan y Norton, (2002, pag. 45),:

1. Formación y crecimiento.
2. Procesos internos.
3. Clientes.
4. Finanzas.

En consecuencia, la importancia de esta investigación radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la preparación del modelo propuesto, ya que la Coordinación de Roaming no cuenta con una metodología para establecer los objetivos por los cuales será medida. El Modelo de Administración conllevará a un refrescamiento del área basado en nuevos indicadores de gestión para afrontar el

nuevo reto estratégico definido por la Corporación y en donde su mayor interés se centra en la implementación del nuevo estándar de tecnología celular, GSM.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los modelos son representaciones que se han manejado con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de las razones de aplicación y de una manera de actuar en las organizaciones, que disponen de una metódica dependiendo de su uso y finalidad y dentro de los modelos administrativos los indicadores de gestión representan una de las mejores medidas a ser utilizadas para conocer la gestión de un área determinada.

Esto es algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con más de cien años de antigüedad. Tal como lo comenta D. Ulrich, en Estados Unidos, en la década de los sesenta, General Electric desarrolló un tablero de control o indicador de gestión para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo. De lo anterior se puede decir que siempre ha existido dentro de las organizaciones la necesidad de medir y controlar los planes.

Por otra parte, es importante destacar que entre los modelos de revisión y/o control de gestión, los estudios hechos por Robert Kaplan y David Norton (2002) en su Balance Scorecard representa uno de los modelos más utilizados dentro de las empresas tanto en la actualidad como cuando se enseñó hace unos cuantos años atrás. En conclusión, podríamos señalar que el Balance Scorecard actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de control o indicadores de control. Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio", (Kaplan y Norton, 1992, p.71) para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores" (Kaplan y Norton, 1996, p.82). Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el Balance Scorecard, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa, igualmente integra todas las áreas de la empresa. A estas alturas parece evidente que la idea de utilizar indicadores tanto financieros como no financieros tiene bastantes años, y la idea de "combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos" tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años.

En los años recientes los encargados de dictar y tomar decisiones corporativas se han planteado a iniciar los cambios necesarios que transformen a la empresa en competitiva y fructífera. Estos cambios se han dado a través de la implementación de mejoras de proceso hasta la reingeniería radical, de parte o todo el negocio. Las nuevas declaraciones de la misión de las empresas manifiestan dos aspectos

muy recurrentes en la mayoría de las empresas: 1) la mejora del negocio, y 2) la creación de ventaja competitiva.

Con respecto a la tecnología de la información, incluyendo además la televisión, el teléfono y la computadora, ha transformado al mundo en una verdadera y virtual aldea global. La información atraviesa el planeta en milésimas de segundo. Debido a esto, la competitividad se volvió intensa y compleja en las organizaciones. En una época en donde mucha gente dispone de la información en tiempo casi real, son más exitosas las empresas capaces de tomar ésta y transformarla rápidamente en una nueva oportunidad de negocio, antes que otras empresas lo hagan. El capital financiero sigue teniendo gran importancia, sin embargo dejó de ser el recurso más importante, agregando un nuevo lugar de importancia al conocimiento. Tan importante como el dinero, es el conocimiento, sobre todo cuando se sabe cómo usarlo y aplicarlo rentablemente. Tomar el conocimiento útil y productivo se ha tornado en la mayor responsabilidad gerencial. En la era de la información el sector servicios cobra un papel sobresaliente. En la era de la información, las organizaciones requieren innovación, agilidad, movilidad y cambio, necesarios para afrontar las nuevas oportunidades y amenazas de este tiempo de cambios. Los procesos organizacionales en su aspecto dinámico, se tornan más importantes que los aspectos estáticos que forman parte de la empresa. Las funciones deben ser definidas y redefinidas en la misma medida de los cambios en el ambiente y la tecnología.

Reseña organizacional Movilnet/CANTV

Estructura Legal de Movilnet

El 24 de marzo de 1992, la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) constituyó Telecomunicaciones Movilnet, C.A., con el objeto principal de administrar, prestar, desarrollar y explotar los servicios de telefonía celular.

Movilnet suministra todos sus servicios dentro de Venezuela y todos sus ingresos operacionales son provenientes de clientes residentes en el país.

La compañía está poseída en un 100% por CANTV, y está sometida al control de la Comisión Nacional de Comunicaciones (CONATEL) según Contrato de Concesión para Telefonía Celular otorgado el 19 de mayo de 1992, por un plazo de 20 años prorrogables por un período adicional de veinte años, para lo cual CANTV le transfirió todos los activos y pasivos relacionados con la explotación del servicio comprendido en dicha concesión.

La concesión otorga el derecho para organizar, instalar, operar, administrar y desarrollar los servicios de telefonía celular en todo el territorio nacional, bajo los términos establecidos en la misma. Asimismo, se prevé la imposición de sanciones a la Compañía cuando esta infrinja con intención o negligencia los mandatos contenidos en la concesión, las cuales de acuerdo con su gravedad pueden llegar a la suspensión temporal o definitiva de la misma. Hasta el 31 de diciembre de 2006 la compañía no ha recibido sanciones por este concepto.

Las normas legales que rigen la prestación de los servicios concedidos a Movilnet se encuentran contenidos en la Concesión para Telefonía Celular, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones promulgada en el 2000 y sus reglamentos vigentes de los cuales se desprende que todo operador de servicios de telecomunicaciones debe obtener las habilitaciones administrativas y concesiones, las cuales son otorgadas por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, a través del Ministerio de Infraestructura.

CONATEL es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones e Informática, y creado mediante decreto presidencial en septiembre de 1991, que tiene entre otras atribuciones administrar, regular y controlar el uso de los recursos limitados utilizados en las telecomunicaciones, otorgar las habilitaciones administrativas y concesiones, así como proponer la libre competencia en el sector, conjuntamente con la Superintendencia para la Promoción de la Libre Competencia (Precompetencia).

2.2. Breve reseña histórica de Movilnet

En 1992 nace Movilnet como empresa filial de Cantv, dedicada a prestar servicios de telefonía móvil en Venezuela. Su sólida plataforma tecnológica y su cultura corporativa orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, le han permitido convertirse en la empresa pionera del país en servicios móviles de comunicación personal con tecnología digital de punta.

Esta ventaja competitiva ha facilitado el desarrollo de una gama de productos y servicios exclusivos, altamente innovadores, que han contribuido a elevar la calidad de vida de los venezolanos.

Desde que fue constituida, Movilnet ha percibido la potencialidad de desarrollo del sector de las comunicaciones inalámbricas en el país, razón por la cual ha realizado importantes inversiones, logrado un liderazgo en cobertura nacional; así como en servicios de comunicación personal, entre ellos el acceso a banda ancha inalámbrica.

En el año 2005 se registró una cifra récord en la historia de la operadora, al superar los 300 millones de dólares en inversión, cifra que ha sido destinada - principalmente - al fortalecimiento y ampliación de su red y a la mejora de los sistemas de atención al cliente.

Las constantes inversiones realizadas por Movilnet han asegurado ingresos que permiten el óptimo retorno de las mismas; así como también asegurar un sólido flujo de caja; cuyo impacto positivo se extiende a toda la Corporación Cantv y, por ende, a la cartera de clientes de la operadora.

La fuerte expansión experimentada por la operadora ha impulsado la construcción de una sólida red de aliados comerciales en todo el país, además del desarrollo de una red de oficinas propias, con el objeto de brindar atención especializada y de calidad a toda la cartera de clientes, atendiendo así sus necesidades de comunicación.

Vale mencionar que al comienzo del año 2005, Movilnet inició su estrategia de expansión de canales de atención con la apertura del

primer Agente Premium, cuyo objeto es brindar la mayor comodidad y el mejor servicio a todos los usuarios de la operadora móvil.

Este modelo alternativo permite a los usuarios gestionar buena parte de los requerimientos que se realizan en las oficinas comerciales, tales como información de productos y servicios, venta de equipos celulares, cambios de plan, activación de servicios, cambio de tarifa, solicitud de saldo, actualización de datos, activación de líneas, reclamos e incluso reparación de equipos.

La incorporación de esta red de agentes, sumada a la de los canales tradicionales, ha permitido a la empresa incrementar el volumen de contactos atendidos satisfactoriamente y, además, ha contribuido con la descentralización y descongestión de las oficinas comerciales, beneficios que, a largo plazo, permitirán impactar de manera positiva en el posicionamiento de la operadora como la empresa líder en atención presencial.

Su orientación al servicio la mantiene en un proceso de cambio continuo, el cual en los últimos años ha experimentado un crecimiento acelerado que ha impulsado a la empresa a mantenerse actualizada y, por ende, a renovar permanentemente sus herramientas tecnológicas, procesos globales; así como sus productos y servicios.

En el año 1996, la empresa introduce una tecnología basada en el sistema D-AMPS (Digital Advanced Mobile Phone Service) y digitaliza su red a través de la incorporación de la plataforma TDMA (Acceso Múltiple por División de Tiempo), proyecto de actualización que le permitió posicionarse como la operadora pionera de la telefonía celular en migrar su red analógica a digital.

Esta migración permitió aumentar la capacidad del sistema y ofrecer un mejor servicio a todos los abonados 0416.

No fue sino hasta finales del año 2002 cuando Movilnet toma las riendas de un nuevo proyecto tecnológico que permitió la implementación de una nueva red, conocida como CDMA 1X (Acceso Múltiple por División de Código), la cual converge en la actualidad con la plataforma TDMA.

Con esta innovación se abrieron nuevos horizontes; ya que a mediano plazo la empresa pudo ofrecer avanzados servicios de tercera generación y optimizar el espacio libre disponible en el espectro para hacer un uso más eficiente de éste, convirtiéndose así en la primera empresa del mundo en colocar, en un mismo espacio espectral, dos estándares de tecnología distintos.

Con la red CDMA 1X, Movilnet puede ofrecer avanzados servicios de Internet móvil, entre ellos, alta velocidad de transmisión de datos de hasta 153 kilobits por segundo, tanto en mensajería instantánea como en acceso a la Web.

Con el uso de esta red, Movilnet desarrolló ambiciosos proyectos, tales como la conexión de cámaras de video a teléfonos móviles y el envío de datos e imágenes en movimiento y en tiempo real. Con ellos, se alcanzó la meta de ofrecer una velocidad de transmisión de datos 30 ó 40 veces más rápida que la ya existente para los sistemas móviles.

La red CDMA 1X ha sido desarrollada en tres fases, siendo las dos primeras -ejecutadas durante los años 2001 y 2003 - las que permitieron la puesta en servicio de más de 600 celdas que dan cobertura a diversas localidades ubicadas a lo largo y ancho de la geografía nacional.

Desde septiembre de 2004 se inició la tercera fase del proyecto de ampliación de la red 1X, denominada "Conexión Efectiva", que prevé la instalación -para el cierre del tercer trimestre 2005- de 297 nuevas celdas en distintos estados del país, de las cuales 267 radiobases ya se encuentran en operación.

En 2005, como consecuencia del incremento en la cuota de mercado por parte de Movistar, Movilnet intentó comprar a Digitel de plataforma GSM, la tercera operadora del sector en el país, pero el proceso de intención de compra no fue autorizado por CONATEL.

Como parte del proceso de desarrollo tecnológico, en febrero de 2005 Movilnet desplegó una nueva plataforma para ofrecer servicios de datos de tercera generación, tal es el caso de "Aba Móvil", que brinda la posibilidad de realizar conexión a datos vía banda ancha inalámbrica. Con la puesta en marcha de esta nueva red, la operadora se convirtió en la primera empresa en implementar EVDO (Evolution Data Optimized) en Venezuela; la segunda en América Latina, luego de Brasil; y la tercera en hacerlo en el continente, siendo la primera Estados Unidos.

Actualmente, más de 3 mil kilómetros de ejes viales están cubiertos con la huella Movilnet y desde el 2006, toda población mayor de 3 mil habitantes cuenta con cobertura.

El 8 de enero de 2007, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela anunció la estatización de CANTV (accionista 100% de Movilnet), debido a su consideración sobre la actividad estratégica que presta la empresa dentro del país. El día 12 de febrero de 2007, el Gobierno venezolano firmó un memorando de entendimiento con Verizon Communications, Inc. para adquirir la participación accionaria de Verizon en CANTV, por un monto total de US\$572,2 millones. La empresa actualmente en su mayoría accionaria pertenece al estado venezolano.

La Empresa emplea para la mayor parte de sus abonados la tecnología CDMA. Sin embargo actualmente despliega una red GSM en la frecuencia de 850 Mhz, la cual estará en prueba piloto en Junio y se espera que opere comercialmente en Octubre de 2008 con una cobertura equivalente a la actual red CDMA.

Con esta Nueva red y la disminución de las tarifas anunciadas por el Estado Venezolano, se espera captar más de 2 millones nuevos clientes en los próximos 18 meses.

2.2.1. Principales Competidores

Existen actualmente en el país dos operadoras más de telefonía celular las cuales compiten con Movilnet. El 15 de enero de 1991 CONATEL otorgó la primera concesión para telefonía celular a Telcel (hoy Movistar). En el 2005 Corporación Digitel, C.A. (Digitel) compra Infonet redes de Información, C.A. (Infonet) y Consorcio ELCA, C.A.(Digicel, C.A.). Estas dos empresas comparten el mercado de telefonía celular venezolano.

En cuanto a la participación en el mercado de las tres empresas, tenemos que el mayor porcentaje es de Movistar (42,5%), seguida por Movilnet (42,1%), y en tercer lugar Digitel con un 15,4%. CONATEL, (2007).

2.2.2. Principales Clientes

La cartera de clientes de Movilnet está compuesta principalmente por Personas con 9,3 millones de suscriptores (Masivo) y 270.000 suscriptores repartidos entre empresas privadas y sector gobierno. Movilnet, (2008).

2.2.3. Principales proveedores

Los principales proveedores de Movilnet es posible catalogarlos en tres áreas bien particulares y definidas de acuerdo al aporte que realizan al negocio:

La primera área es la tecnológica, en la cual los proveedores más importantes son:

- Ericsson suministra las máquinas para Pre Pago y las máquinas de los mensajes de texto CDMA y las Centrales para GSM
- Alcatel-Lucent se encarga de los MTSO y las radio bases de CDMA y EVDO
- Huawei es el responsable de las MTSO de CDMA en la zona norte del país en conjunto con Alcatel-Lucent

- Lógica provee la plataforma para los centros de mensaje de Pre Pago y Post Pago

La segunda área es la de sistemas y facturación, destacándose:

- Oracle el sistema de facturación a los clientes Pre Pago
- Amdocs y Comverse el sistema de facturación a los clientes Post Pago
- Microsoft el software utilizado en las oficinas
- SAP el sistema de soporte para los procesos financieros, administrativos, logísticos, RR.HH. de manera automatizada y con una base de datos única.
- La tercera área es la de teléfonos celulares y dispositivos personales inalámbricos, entre los principales están:
 - ✓ Nokia
 - ✓ Motorola
 - ✓ Samsung
 - ✓ LG
 - ✓ Huawei

2.2.4. Procesos productivos/ tecnologías

En el servicio de tecnología celular se requiere un número significativo de radio bases instaladas en las ciudades, la cantidad de estas instalaciones dependerá del tamaño de la ciudad y el nivel de cobertura que se desea alcanzar.

Mientras más grandes sean las ciudades de esta forma se determinará la cantidad de MTSO que se necesitarán y se instalarán,

debido a que muchas personas utilizan el servicio celular, los costos por el servicio se mantienen en rangos relativamente bajos para los usuarios. Las operadoras celulares, en el caso específico de Movilnet, tiene en cada área de importancia donde llegue su huella celular una MTSO. La MTSO se encarga de gestionar y manejar todas las conexiones de telefonía y de estaciones radio bases de la región en donde se encuentra. Igualmente la MTSO se encarga de gestionar y supervisar la fuerza de la señal del teléfono celular según la información de la radio base.



Fuente: Movilnet

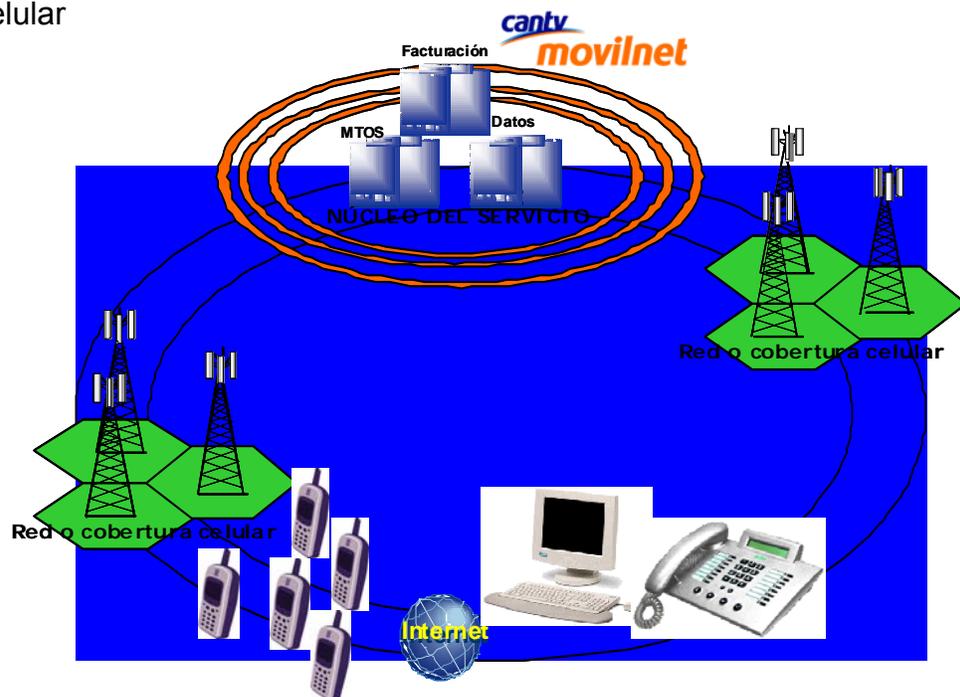
Fig. 2: Modelo de una MTSO

En las MTSO se encuentran todos los datos de los clientes pertenecientes a Movilnet, con la finalidad de certificar y asegurar una comunicación confiable y de calidad, con altos estándares de seguridad.

Cuando el cliente desea hacer una llamada, su teléfono celular envía un mensaje de señalización a la radio base solicitando un requerimiento a un número particular. La capacidad de las radio bases y MTSO es tan amplia y robusta que dispone de suficientes recursos

para permitir la comunicación en 5 segundos aproximadamente. La llamada se conecta a través de la red celular y puede ser utilizada para ser terminada en la misma operadora móvil, en otra operadora móvil diferente o en una operadora de red fija. Este proceso ocurre a la inversa, cuando un abonado o cliente celular o de la red fija, independientemente de la operadora, desea comunicarse con el cliente Movilnet.

Con la finalidad de explicar gráficamente lo dicho, se detalla un diagrama de conexión que muestra el proceso productivo del servicio celular



Fuente: Movilnet

Fig. 3: Diagrama de conexión del proceso productivo del servicio celular

2.2.5. Organización CANTV. Breve reseña histórica reciente

En 2000 CANTV decide modificar su estructura organizacional hacia una visión más con orientación comercial, creando unidades de negocio con un nuevo enfoque estratégico: el cliente.

Durante esta etapa, CANTV consolida el proceso de transformación anunciado en 1997, a raíz de la formulación de un nuevo plan estratégico. Se inicia así una nueva ruta, luego de la etapa de evolución tecnológica, orientada hacia el cliente, con lo cual la cultura corporativa da un giro donde el mercado pasa a dominar la dinámica de la gestión de la organización.

Es así como en CANTV se crean las Unidades de Negocio: Grandes Clientes, Gobierno, Clientes Comerciales, Mercado Masivo, Telefonía Compartida y Operadores de Telecomunicaciones. El objetivo de esta nueva estructura era diversificar y dividir las funciones específicas de atención, servicio y mercadeo de los productos de acuerdo con el tipo de cliente de la empresa.

Las Unidades de Apoyo, en conjunto con la Red, el Centro de Servicios Compartidos, Sistemas y las empresas asociadas, tienen como misión respaldar los procesos de las Unidades de Negocio.

Este cambio en la estructura permite ofrecer, en un mercado totalmente en competencia, productos y servicios integrales, unificar los medios de prepago y fortalecer la cartera de clientes a través de una fuerza de ventas común. Internamente, luego de una fertilización cruzada entre los empleados de las distintas empresas del grupo, la

integración ayuda a contar con la mejor gente en la posición adecuada.

A partir de 2001, CANTV presenta una identidad de marca corporativa uniforme, símbolo de la comunicación abierta a través de un amplio abanico de productos y servicios.

A nivel organizativo, se consolidan las Unidades de Apoyo para prestar servicios a toda la Corporación. Asimismo, las fuerzas de venta de las empresas que integran CANTV trabajan ahora en conjunto para satisfacer, de forma integral, las necesidades de los clientes: servicios de voz vía la red fija o celular, transmisión de datos, Internet, ventas para publicaciones y directorios. Se inició, durante esta fase, la integración de los canales de venta, para que, en cada punto de contacto con la Corporación, el cliente pudiera obtener productos y servicios corporativos.

También se inició un proceso de integración de las redes fijas y móviles, lo que ha permitido ofrecer, por ejemplo, servicios de telefonía fija inalámbrica.

A partir del 2004 dentro de CANTV, se fortalecen y actualizan los sistemas tecnológicos y se establecen procesos flexibles y productivos, basados en la calidad para una buena ejecución.

Se realiza una revisión profunda de los procesos internos y se modernizan los sistemas de soporte al negocio que facilitan el diseño y lanzamiento de productos; así como las ventas y la atención al cliente en cualquiera de los canales de las empresas del grupo.

El personal profundiza sus conocimientos y profesionalismo a través de los planes individuales de desarrollo y se consolida una cultura de pasión por la ejecución, con lo cual el talento juega un rol clave para que la empresa sobresalga al convertirse en una Corporación líder en el mercado.

A partir del segundo semestre del 2007 cuando el Estado venezolano toma el control de la empresa, ya de vuelta al modelo de empresa pública, se crea una nueva Gerencia General como Unidad de Apoyo, la cual se le da el nombre de Transición al Socialismo.

2.2.6. Misión CANTV

“Somos la empresa estratégica del Estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social”.

2.2.7. Visión CANTV

“Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del Estado y la soberanía nacional”.

2.2.8. Orientación estratégica de CANTV

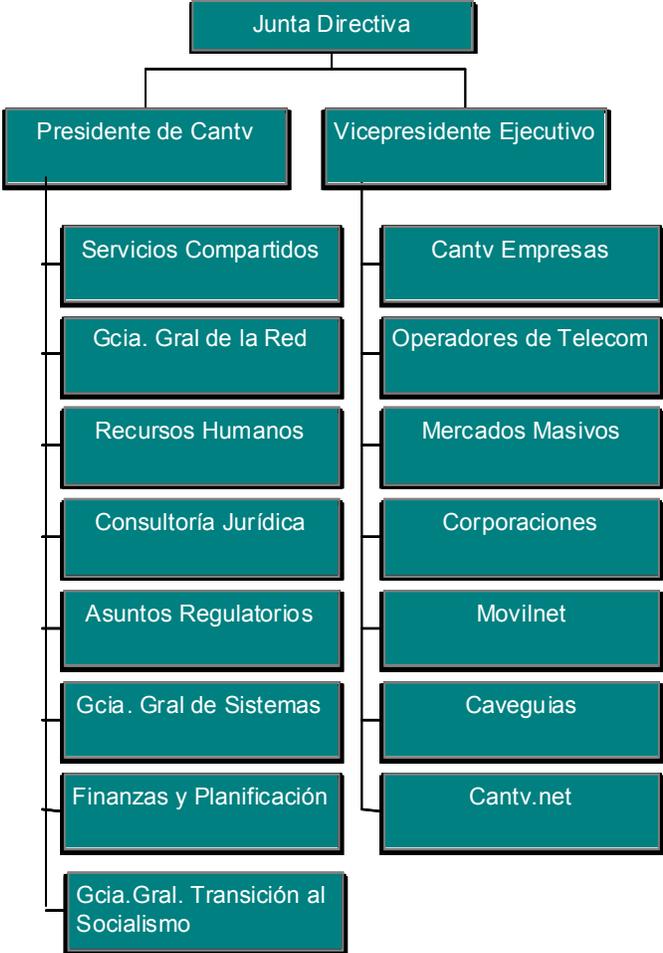
- Democratizar el servicio con justicia.
- Ser líder en calidad del servicio, portafolio de productos y atención al cliente.
- Garantizar autosostenibilidad de la Empresa.
- Potenciar el poder y la participación popular.
- Convertirnos en empresa socialista del Estado.
- Soberanía tecnológica.
- Apalancar la transformación del Estado.
- Apoyar la integración nacional e internacional.

2.2.9. Organigrama CANTV

En la Figura No.4 se observa la actual estructura organizacional de CANTV, orientada a formar parte del proyecto de transformación al socialismo en el país, guía actual del gobierno venezolano.

Debajo del área de Presidencia se encuentran las gerencias generales que sirven Unidades de Apoyo al Negocio y debajo de la Vicepresidencia Ejecutiva se reflejan las Unidades que forman parte del núcleo del negocio de telecomunicaciones y que de

acuerdo a esta estructura llevan a cabo las funciones medulares de la empresa.



Fuente: CANTV (2008)

Fig. 4: Organigrama Corporativo.

2.2.10. Misión de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV

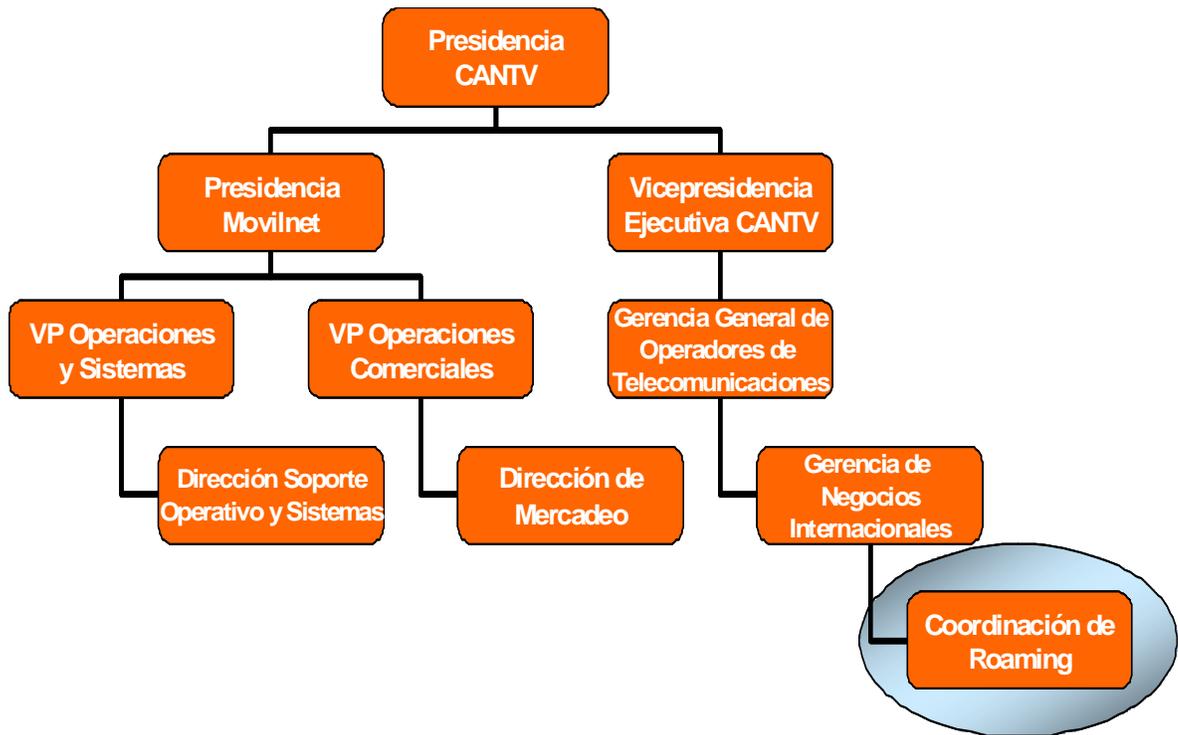
La Coordinación de Roaming se encuentra dentro del marco de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV.

La misión específica de esta Unidad de Negocios, la cual se encuentra encuadrada en la misión de la corporación, dice así: *“Establecer y administrar acuerdos de beneficio entre la corporación y los operadores de telecomunicaciones, nacionales e internacionales, con el fin de satisfacer necesidades de conectividad, contribuyendo a democratizar los servicios e impulsando el desarrollo del sector de las telecomunicaciones”*.

Como se observa esta misión no intenta ser el proveedor más barato o entrar en actividades de negocio no relacionadas con conectividad.

2.2.11. Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet

La Coordinación de Roaming se encuentra estructuralmente en la Gerencia de Negocios Internacionales, la que a su vez se encuentra bajo la Unidad de Negocio Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones en CANTV. Se puede observar en la figura de abajo, dentro de una elipse, la ubicación del área en la estructura de la Corporación.



Fuente: CANTV (2008)

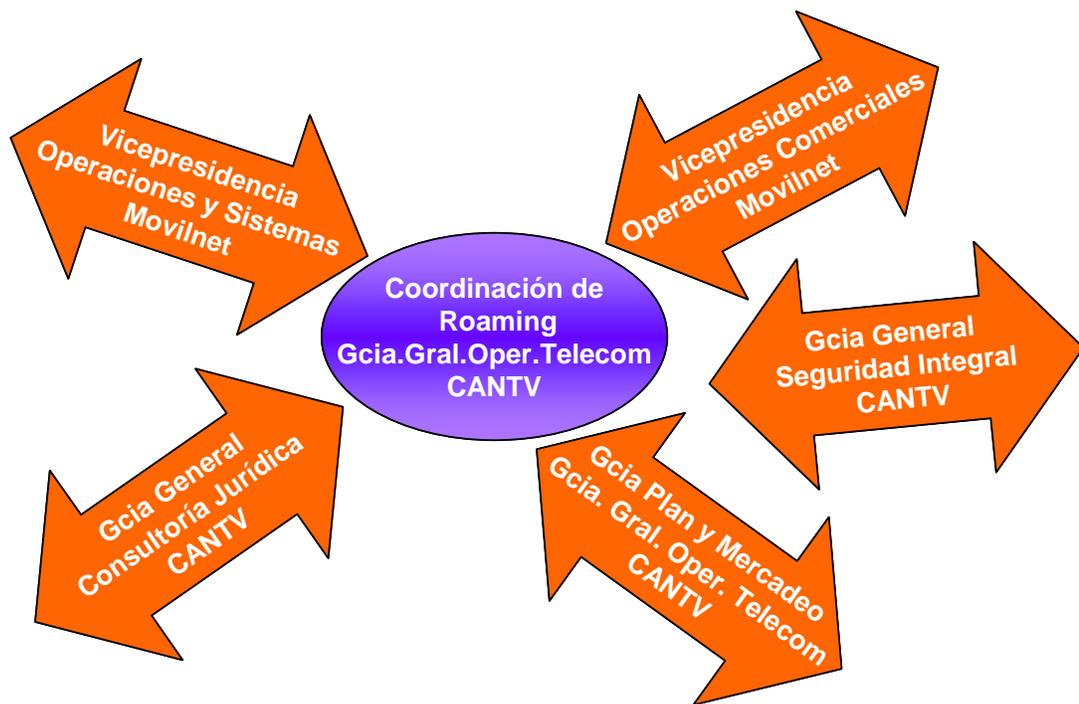
Fig. 5: Organigrama Corporativo parcial, ubicación Coordinación de Roaming.

La Coordinación de Roaming tiene la responsabilidad de establecer todos los negocios relacionados con el servicio de Roaming Internacional para Movilnet., tiene su orientación la de ser la representación de Movilnet/CANTV ante las operadoras celulares a nivel internacional con las cuales se tenga firmado acuerdo de Roaming Internacional o se establezca la intención de un acuerdo. La Coordinación de Roaming igualmente se encarga de hacer contacto con proveedores ubicados fuera del país para cualquier tipo de negocio que pueda representar una oportunidad de mejora para el

servicio. Las relaciones de trabajo vienen dadas de acuerdo a la siguiente estructura:

- Vicepresidencia de Operaciones Comerciales de Movilnet: Lineamientos de cobertura y servicios relacionados.
- Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet: Implementación, operación y mantenimiento técnico del servicio.
- Gerencia General de Consultoría Jurídica de CANTV: Evaluación, visado, firma y custodia de los contratos que se establezcan entre las operadoras internacionales y Movilnet.
- Gerencia de Planificación y Mercadeo CANTV en la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones: Preparación de precios para negociar con la operadoras internacionales.
- Gerencia General de Seguridad Integral: Encargada de velar por la seguridad física, de redes, de sistemas y aseguramiento de ingresos de las redes fija y celular, minimizando el riesgo de fraude, en toda la Corporación.

En la Figura 6, se observa la relación de trabajo de las áreas en las Unidades de Apoyo con las cuales la Coordinación de Roaming Internacional interactúa con la finalidad de llevar su gestión de acuerdo a la planificación estratégica corporativa.



Fuente: Experiencia laboral de la Autora

Fig. 6: Relaciones de trabajo Coordinación de Roaming y Unidades de Apoyo.

2.3. Basamentos Teóricos

2.3.1. Administración

Hasta finales de la década de los cincuenta (Era de la Estabilidad), la evolución del pensamiento administrativo se había construido en torno al concepto de administración como actividad social debido, especialmente, a las características relativamente estáticas de la tecnología que se utilizaba en los procesos de producción y a la ausencia de estrategias definidas de mercado.

El modelo de producción "masiva", con escasos cambios en su base tecnológica, se orientó principalmente a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos producidos, mayores serían los beneficios económicos para la empresa. El producto era uniforme en sus características y el mercado se encontraba asegurado para cualquier volumen de producción.

Al comienzo de la década de los sesenta, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a remplazarlo por uno flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado. Paulatinamente se va de una economía dominada por la oferta (Era de la Turbulencia), a un sistema que se centra en la demanda, en donde el cliente se convierte en el punto de atención, y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere de cambios e innovación constante, para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y, en algunos casos, para estimularlas.

Si la teoría administrativa de la primera mitad del siglo pasado (enfoque clásico, teoría del proceso administrativo y relaciones humanas) concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el ambiente que le rodea. La nueva tecnología, junto con la globalización de la economía, requirió no sólo de la introducción de nuevos sistemas de organización de la producción y el trabajo, sino también de nuevos enfoques para la administración y el mercadeo.

2.3.2. Modelos de administración

Según el Glosario Administración y Marketing, (2006), un modelo es un “conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema”, <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MODELO>

Las bases teóricas de la administración contemporánea surgen a finales del siglo XIX, en donde los intereses de los dueños de empresa se enfocaron en la búsqueda de métodos de administración que respondieran a las necesidades que se les presentaban en la época, de ahí se derivó el crecimiento de la administración así como el interés por el estudio de la disciplina para su aplicación, tanto práctica como teórica.

A partir de ahí se empezaron a registrar diferentes escuelas para su estudio y modelos que permiten adecuar la gestión. Entre las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en las últimas décadas del siglo pasado, se encuentran la Calidad Total y los Programas de Mejoramiento Continuo; los sistemas de producción y entregas "Justo a Tiempo", asociados con esquemas de "Cero Inventarios"; la Reingeniería de procesos; las Alianzas Estratégicas entre empresas de distintos tamaños y giros de actividad; el Benchmarking; el Outsourcing y, la Organización Inteligente, o sea, la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a la contingencia. Sin embargo, para delimitar el problema planteado se

tomarán las escuelas y modelos de administración que se consideran sirven en mejor medida para enmarcar el objetivo de estudio.

2.3.3. Escuela Neoclásica de la administración

La Escuela Neoclásica, 1925 – 1950, demuestra que las concepciones clásicas se mantienen frente a los ataques de las ciencias del comportamiento propuestas para la Administración. Esta escuela es una versión actualizada y readaptada de la teoría clásica. Autores como Peter Drucker, Luther Gulick, Harold Koontz, Cyrill O'Donnell y Ernest Dale forman parte de este movimiento, estudiosos que no se preocuparon por alinearse dentro de una orientación común. La escuela neoclásica se enfocó a resolver las necesidades de estructura, dirección y control de las operaciones de las organizaciones. Uno de los aportes más conocidos de este enfoque es la Administración por Objetivos.

2.3.4. Escuela Sistemática de la administración

Esta escuela divulga el pensamiento racional y agrupa en su núcleo a la Cibernética, la Teoría Matemática de la Administración, Teoría de las Contingencias y la Teoría de los Sistemas y está formada por autores como Ludwig Von Bertalanffy, Norbert Wiener, Russell Ackoff, Johann Von Neumann, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner entre otros. La escuela sistemática considera una nueva forma de estudiar la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo, en conclusión el enfoque sistémico.

2.3.5. Modelo de Calidad Total

El desarrollo del concepto de Calidad Total como un sistema de administración comenzó en EEUU a inicios del siglo XX y se perfeccionó por los japoneses entre 1960 y 1970. La Administración de la Calidad retorna a EEUU en 1980, en donde se reinicia su estudio con más interés. Estudiosos, entre otros, como Walter A. Shewhart que en 1931 publicó "Economic Control of Quality of Manufactured Products " (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), en el cual la base de calidad era demostrada a través del control estadístico; Joseph M. Juran con su trilogía de calidad publicada en 1986: Planificación, Control y Mejora; W. Edwards Deming que en 1947 mostró su modelo de administración participativa en donde calidad y productividad son compatibles; Philip Crosby en los sesenta introdujo su programa de Cero Defectos y con énfasis en los costos; Armand Feigenbaum con su Control Total de Calidad, 1983, cuantificando costes de no calidad, ya que son incidencias negativas para la competitividad de la empresa y que no se tenían en cuenta a la hora de analizar los costes; Kaoru Ishikawa con la definición y medición en 1952 de los intangibles estratégicos, su aportación fue los Círculos de Calidad que han contribuido al desarrollo, implementación y divulgación de esta forma de administrar la organización, la presentación de un enfoque de análisis integral de la organización, en donde su principal aporte es la propuesta de la idea que todos dentro de la organización forman un esquema de Proveedor - Cliente y donde la meta principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente.

2.3.6. Modelo de Reingeniería.

Michael Hammer y James Champy, (1994) contribuyen con su libro Reingeniería, de forma rápida y masiva con un nuevo modelo de comportamiento administrativo en cuya base se encuentra el rediseño de los procesos y el pensamiento discontinuo proponiendo mejoras radicales y novedosas basándose en la reinención de los procesos organizacionales orientados a la satisfacción del cliente. La propuesta concreta radica en la conceptualización de un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios creando nuevos principios y procedimientos operacionales. Posteriormente James Champy, (1996), presenta un libro en el que incluye como punto esencial de la Reingeniería el proceso administrativo enfocado en el convencimiento del papel vital que la gerencia desempeña en la transformación de los procesos restantes dentro de una organización.

Por otro lado, y a los fines de abordar los elementos que conforman un modelo de administración, es pertinente iniciarlo con los Objetivos.

Se ha observado que diferentes autores no hacen una distinción clara entre los términos de “metas” y ‘objetivos”, algunos autores determinan que son tan semejantes que se les usa igualmente para referirse como metas u objetivos. Sin embargo, para las razones de esta investigación sí se utilizan de forma diferente, ya que se considera son términos relacionados, pero básicamente diferenciados.

Con la finalidad de reforzar lo anteriormente señalado es necesario citar a Melinkoff, (1990, pag.23), en donde refleja: “... los objetivos son lo que se espera lograr en el futuro, hacia ellos se dirigen todos los esfuerzos de la organización. Los planes incluyen necesariamente los

objetivos a alcanzar. Los objetivos son la descomposición orgánica de los fines ...” a lo que más adelante concluye: “... pues no se puede hablar indistintamente de fines, objetivos y metas, puesto que son conceptos perfectamente diferenciados, aunque estrechamente relacionados”. Por lo tanto, se concluye que el término Objetivos se refiere a resultados a largo plazo, más de un año, y Metas se relaciona con logros a corto plazo, un año o menos.

El tener claridad de sobre los términos antes señalados logrará una mejor comprensión, transmisión y ejecución para lograr con mayor eficacia la planificación.

2.3.7. Balance Scorecard

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como se le conoce en castellano, es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es usada extensivamente esta metodología en los negocios, la industria, empresas gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial, ya que permite alinear las actividades de negocio a la visión y estrategia de la organización, al mejorar la comunicación interna y externa, monitorear el desempeño de ésta en función de los objetivos estratégicos. Esta metodología fue originada por Robert Kaplan y David Norton como una medida de conocer el desempeño de medida en la organización enmarcado de forma integral, agregando, además, medidas de desempeño no financieros en áreas consideradas estratégicas. Esta forma de medir, agregada a las tradicionales medidas financieras, daba a los gerentes y ejecutivos una forma de ver la organización de forma más balanceada en cuanto a su gestión.

Esta forma balanceada se basa en las cuatro perspectivas de la empresa que deben considerarse para su evaluación, a saber:

Perspectiva Financiera. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Perspectiva del Cliente. En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de Clientes y de Mercados en los que competirán las unidades de negocio, y las medidas de actuación en los segmentos elegidos. Esta perspectiva incluye varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados esperados satisfactorios que resulta de la formulación e implantación de la estrategia. Incluye también indicadores de valor añadido que la empresa ofrece a sus clientes de segmentos específicos, éstos representan factores que son críticos para moldear comportamientos en clientes u obtener su fidelidad.

Perspectiva del Cliente y Proceso Interno. Esta perspectiva identifica los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Esta perspectiva desde el modelo de Balance Scorecard revela dos diferencias fundamentales en referencia al enfoque tradicional. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, pueden ir más allá de las medidas financieras incorporando medidas de calidad basadas en el tiempo, sin embargo siguen

centrándose en la mejora de los procesos existentes. La primera diferencia del enfoque de Balance Scorecard acostumbra identificar procesos totalmente nuevos, en los que la empresa deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente y que la estrategia de la organización tenga éxito. La segunda diferencia es incorporar procesos innovadores

Perspectiva de Formación y Crecimiento. Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La Perspectiva del Cliente y Proceso Interno identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro, por lo que es difícil que una empresa sus objetivos a largo plazo en esta perspectiva utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Incluso la competencia global exige que las organizaciones mejoren continuamente sus capacidades para agregar valor a los clientes y accionistas. La formación y crecimiento de una organización debe tener una inversión en la recalificación de empleados y potenciar los sistemas y tecnologías de información.

El Balance Scorecard traduce la Visión y la Estrategia Empresarial en Objetivos, Metas e Indicadores a través de un conjunto equilibrado de las cuatro perspectivas señaladas, las cuales impulsarán, si son implementadas correctamente, los resultados deseados para el futuro.

Formulación de objetivos

Cuando una Unidad haya examinado y determinado su ambiente interno y externo, es importante iniciar con el estudio y establecimiento de sus objetivos generales y específicos para un período determinado. Lo anterior determina que los objetivos obedecen a un grado y

clasificación, siendo el grado del objetivo lo más importante, debido a que existe la necesidad de darle un orden de prioridad de acuerdo a los intereses de la empresa u organización. Es necesario el establecer la reducción de objetivos a una unidad común, con la finalidad de que sean definibles y cuantificables. La claridad con la cual sean definidos los objetivos resulta uno de los factores imprescindibles para su ejecución. Entre las características básicas de la formulación de los objetivos tenemos que deben:

- Ser reales y factibles
- Ser específicos
- Ser consistentes
- Ser definidos con absoluta claridad
- Ser adaptables
- Ser dinámicos
- Ser flexibles
- Ser objeto de revisión y control constante

Tal como lo señala Melinkoff, (1990), sobre las características básicas o principios de los objetivos, como él lo explica: “El no observar estos principios, y prestar poca atención a ciertas condiciones que rodean a los objetivos, ha sido motivo de trastornos y fracasos para un conjunto de empresas”. La importancia dada a este planteamiento sobre los características básicas o principios determinan que sin una buena formulación resultará difícil mantener un plan coherente relacionado, ya que la comunicación va a resultar ineficiente porque la explicación no cuenta con suficiente claridad, llevando a los ejecutores de los objetivos a no planear de manera correcta las acciones que lleven al éxito de la consecución del objetivo.

Kotler, (2000), observa que: “Pocos negocios persiguen un solo objetivo. La mayor parte de ellos buscan un conjunto de objetivos entre los que se incluyen: rentabilidad, crecimiento en ventas, mejora de la cuota de mercado, disminución del riesgo, innovación, imagen, etc.”. Esta cita resulta pertinente debido a que en la época actual las empresas buscan obtener un mayor resultado basado en objetivos determinantes para alcanzar el éxito empresarial, por lo cual se deben establecer varios objetivos específicos basados en el objetivo general de la Unidad, y los objetivos específicos resultarán de la sinergia entre unidades para su logro.

Por otra parte, en cuanto a las metas es posible señalar que las metas describen, fijan y cuantifican el camino o dirección que un objetivo tomará para alcanzar sus propósitos en plazo de tiempo determinado, las cuales se pueden determinar a corto o mediano o largo plazo. Por lo tanto, las metas son verificables o cuantificables, es decir al final del período determinado debe ser posible observar si la meta se cumplió o no se cumplió.

Las metas tienen dos ventajas primordiales, la primera es hacer comprensible y facilitar la planificación, así sea de carácter operativo o económico y facilita a su vez el control y la evaluación, debido mayormente a sus períodos determinados y la existencia de normas precisas de control y límites exactos de evaluación comprendidos en las metas. La segunda ventaja radica en la facilidad de introducir elementos correctivos, debido al control establecido de tiempo limitado, simplificado y oportuno, lo que servirá de monitoreo para la factibilidad del logro trazado en los objetivos.

Igualmente, otro de los elementos que integran los modelos administrativos son los que atienden al proceso de seguimiento y evaluación.

El proceso de seguimiento y evaluación permite contar con una visión más clara de cómo se están llevando cada uno de los aspectos relacionados con el negocio y que deben ser monitoreados, ya que el resultado de su medición y evaluación permiten determinar acciones de guía. Como lo señala Melinkoff, (1990), sobre la dinámica del proceso de seguimiento: "... el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el logro de sus fines y objetivos". Esto representa la importancia que se le debe dar al proceso de seguimiento y evaluación, el cual debe constar de un método adecuado para su medición.

Ulrich, Senger y Smallwood, (2001), determinan que el seguimiento y evaluación deben estar atados con actividades, se define como la toma o la recaudación de datos sobre una situación, una actividad o un proceso, en particular, por medio de un instrumento técnico, de un sistema de observación, que permite evaluar el estado actual de los parámetros escogidos y de los cambios ordenados en el tiempo.

Los procesos de seguimiento y evaluación se encargan de realizar una recaudación sistemática y selectiva de datos y constituyen un filtro pertinente para el análisis de éstos, dentro de los planes. La información generada podrá luego ser utilizada, en caso de desvío mayor de los planes. Mantener y permitir a los entes involucrados definir y/o redefinir estrategias, planes de acción y formulación de recomendaciones para pretender cuadrar y orientar las reformas que

hay que implantar. Incluso, sirven como material histórico. Finalmente ayudan, para evaluar los progresos y avances en el cumplimiento de los planes. En la figura siguiente se puede observar la manera en que gráficamente se puede relacionar el proceso de seguimiento y evaluación.

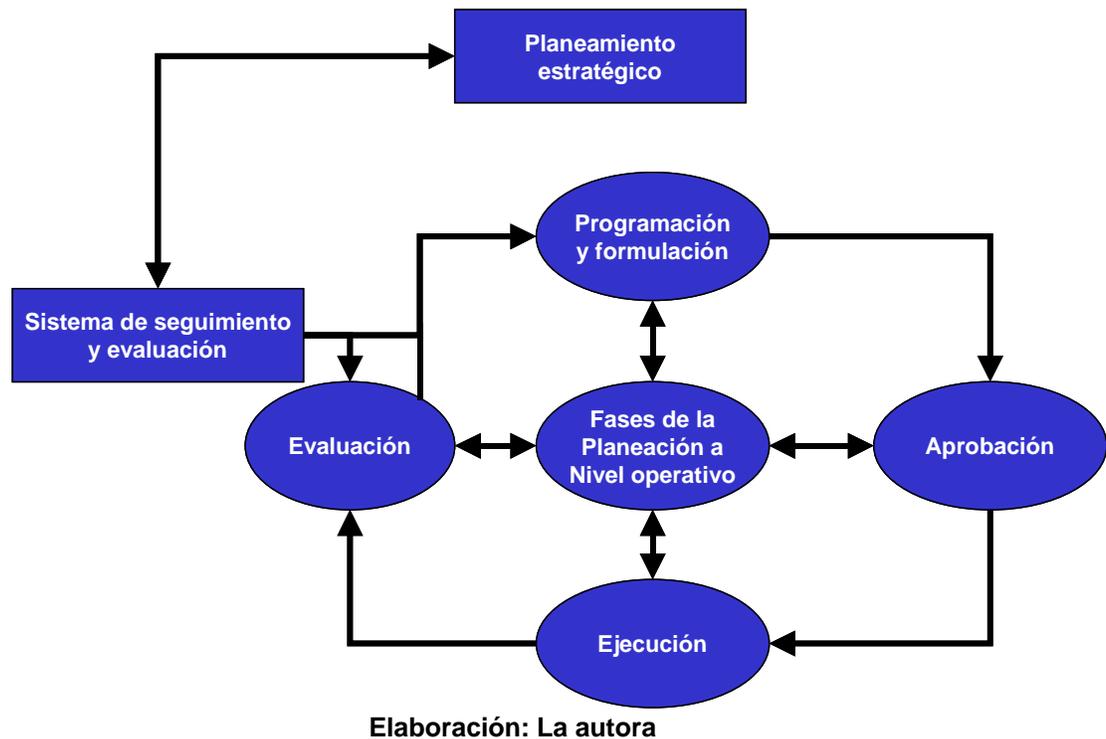


Fig. 7: Proceso de seguimiento y evaluación.

Indicadores

Los indicadores son componentes informativos de control de cómo marcha una actividad y hacen referencia a parámetros estables que sirven para dimensionar la comprobación del funcionamiento de la

actividad. Son elementos fundamentales de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesaria y obligatoriamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores.

Cuando se determinan los indicadores, se imponen sobre estos técnicas de seguimiento. Debido a todo lo anterior, los indicadores son necesarios para poder mejorar, lo que se mide se puede controlar y lo que se controla se gestiona. Los indicadores son básicos para poder:

- Interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando alguna variable pasa el límite establecido.
- Definir la pertinencia de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Como lo escriben Kaplan y Norton, (2002) pag. 283, “Los indicadores –la forma en que describimos los resultados y las metas- son verdaderamente unas poderosas herramientas de motivación y evaluación”. Lo cual determina de manera contundente la importancia de unos indicadores bien definidos.

En las organizaciones se pueden establecer varios tipos de indicadores, y conocer conceptualmente a que se refiere cada uno lleva a concretar en mejor medida las razones de su aplicación. Los indicadores ayudan a concretar las tareas operativas que debe realizar

cada unidad para llegar a los objetivos de las unidades de trabajo y de la empresa.

En el estudio de las mejores prácticas sobre “normas de desempeño para empresas (indicadores)” de Alejandro Jáuregui G. (2006), <http://www.gestiopolis.com/> informa sobre un breve repaso de los principales indicadores de gestión, el cual nos lleva a generalidades que deben considerarse para la construcción de un modelo del tipo que nos ocupamos en esta investigación, tales generalidades las clasifica en: “Tres grandes tipos de normas:

1. Norma de efectividad: Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.
2. Normas de eficiencia: Son normas relacionadas con los costos relativos.
3. Normas de efectividad – eficiencia: Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa “.

Los indicadores impulsan la eficiencia, eficacia y productividad de cada área, permiten priorizar actividades y procesos basados en la necesidad de cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo, identifica oportunidades de mejora y optimización en aquellas labores y procesos que por su comportamiento y tendencias requieren una reorientación o esfuerzo.

De acuerdo con Kaplan y Norton, (2002), la información representa la base fundamental para obtener una clara orientación a nivel estratégico, ya que de esta forma se conoce con certeza qué se estará evaluando en los indicadores de gestión. De acuerdo a esto, cada área o unidad enfocará sus esfuerzos para cumplir con los objetivos trazados y conocerán cómo serán medidos estos. La falta de información o la claridad en la misma pueden hacer que se tomen decisiones erróneas o un rumbo inadecuado en la unidad y como consecuencia en la organización.

Una de las características fundamentales de los indicadores es que sean un conjunto simple, específico y claro de entender para todos los empleados. Con la finalidad de reforzar la estrategia, y que tengan significado para los empleados de primera línea.

Tipos de indicadores

Existen una cantidad alta de tipos de indicadores, los cuales se adaptan y trabajan de acuerdo a los objetivos organizacionales estratégicos y metas a alcanzar los cuales se deben diseñar a la medida, dependiendo del trabajador o la unidad que los establezca. Dentro del contexto de este trabajo que determina los tipos de indicadores más comúnmente utilizados, es necesario conocer los que se adaptan mejor al modelo de estudio en cuestión.

En la determinación de los tipos de indicadores se cuidaron los aspectos más importantes de estos, como ser: medibles y con posibilidad de evaluación, auditables mediante indicadores globales de gestión. Los tipos de indicadores que se reflejan a continuación son los que mejor se adecuaron para los fines de la investigación.

Indicadores de servicio

De acuerdo con lo expresado por Serna Gómez, (2002), pag 52: “... se basan en estándares de calidad que son revisados y actualizados anualmente; sin embargo este tipo de planes son flexibles y pueden ser modificados sobre la marcha...” Como se observa estos indicadores determinan el tema de calidad que percibe el cliente en un producto o servicio y se relacionan con mayor exactitud para revisar la atención que se le presta a este.

Indicadores de desempeño o de cumplimiento alcanzado

:

Este indicador se determina con la meta alcanzada o lograda en la ejecución de las acciones relacionadas. La medición de este indicador es el resultado real de las acciones planeadas que pueden ser en tiempo o cuantitativamente.

Indicador de gestión

Según Serna Gómez, (2002) pag.32, el indicador de gestión es el “Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado”. Por otra parte Sánchez Prieto, (2006) pag.86, dice que se pueden definir como “los procesos integrales que facilitan la medición de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización en sus diferentes áreas”. Se observa que ambos autores relacionan el indicador de gestión como el determinante de otras variables de interés para su composición global.

2.4. Telefonía Inalámbrica

La telefonía inalámbrica debe sus inicios a partir de finales de los 70 y ha evolucionado en conjunto con las actividades que se desarrollan diariamente por las personas. Los teléfonos celulares se han llegado a convertir en un objeto necesario para la gente común y de negocios; estando relacionada con el sentido de seguridad, productividad y conectividad a cualquier hora y lugar.

La telefonía celular se concibió inicialmente para la voz y su evolución se ha desarrollado con capacidad de brindar servicios de datos, audio, video además de contar con el uso del teléfono celular fuera de las fronteras de la operadora para los clientes o abonados del servicio celular.

Enmarcando la telefonía inalámbrica dentro del ámbito geográfico demuestra que ha crecido aceleradamente en los últimos años y Latinoamérica y el Caribe no es la diferencia, incluso en lo que se refiere a Venezuela la telefonía inalámbrica ha superado en cantidad de líneas al servicio de telefonía fija, alcanzando en cobertura geográfica mayor penetración y uso., tal como se demostrará en los cuadros de CONATEL más adelante señalados.

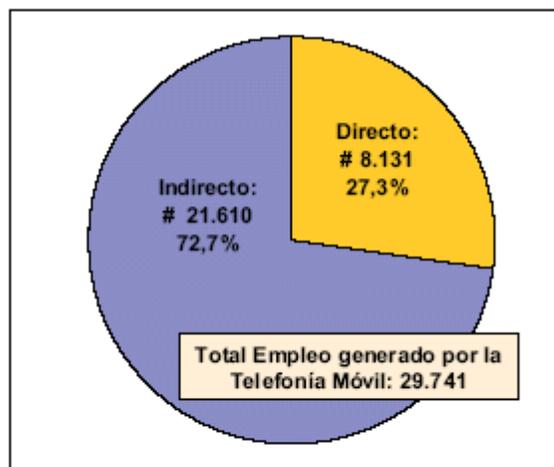
Como lo demuestra el cuadro preparado por la GSMA (Global System for Mobile Association), (2007) pag. 18, Venezuela ocupa el cuarto lugar en la evaluación de las operadoras celulares por su aporte en ventas para la región Latinoamericana 2001 – 2006.

Cuadro 1: Región Ranking Ventas Telefonía Móvil por País 2001-2006

Millones de US\$	Acum.	%
Brasil	62.952	30,5%
México	61.020	29,6%
Argentina	18.496	9,0%
Venezuela	12.008	5,8%
Colombia	10.285	5,0%
Chile	10.152	4,9%
Subtotal 6 países	174.912	84,8%
Total Región	206.225	100,0%

Fuente: Memorias y Balances Compañías, Entes Reguladores y estimaciones de Convergencia Research

En otro cuadro relacionado con la telefonía celular preparado por la GSMA, (2007) pag. 80, se muestra el impacto en los empleos directos e indirectos que determinan las empresas en Venezuela. Se observa que la telefonía celular ha empleado aproximadamente 29.741 personas durante el 2006. Este mismo año contrataron 8.131 personas de forma directa y 21.610 puestos de trabajo en forma indirecta a través del primer eslabón en la Cadena de Valor.



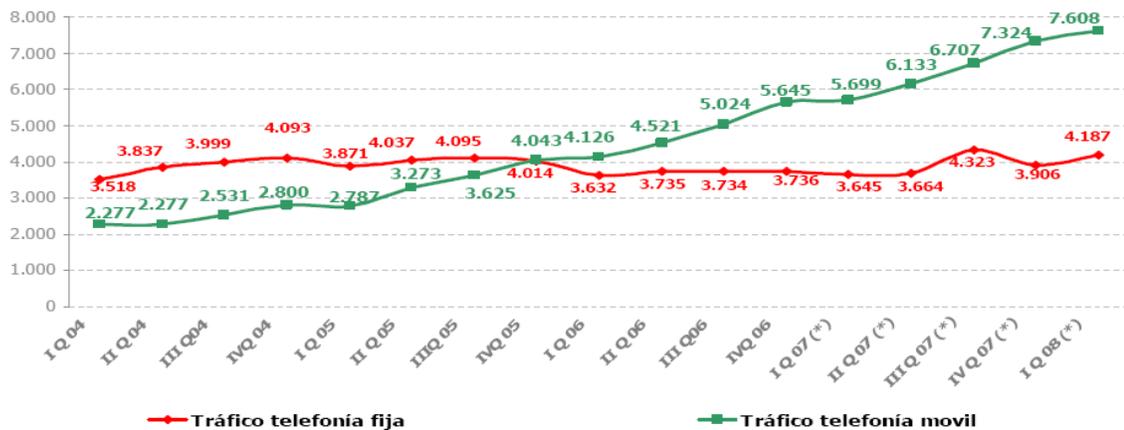
Fuente: Estudio realizado por Convergencia Research de acuerdo a datos proporcionados por Compañías de Telefonía y sus Proveedores

Fig. 8: Venezuela Empleo Total (Directo + Indirecto) generado por la Telefonía Móvil 2006

En el estudio hecho por Garner, (2008) se reflejan las conexiones y las proyecciones para el mundo celular en los próximos meses del 2008, lo que demuestra una curva de crecimiento alta. En esta gráfica se observa que todavía existe un mercado por conquistar con una oferta atractiva de servicios para todos los estratos económicos que se manejan en las industria celular, llevando el servicio a una mayor cantidad de clientes en los próximos meses.

La tendencia que se puede observar en las estadísticas preparadas por CONATEL, (2008), en lo que respecta al mercado venezolano, en donde el crecimiento del uso de la red móvil supera al tráfico de la red fija.

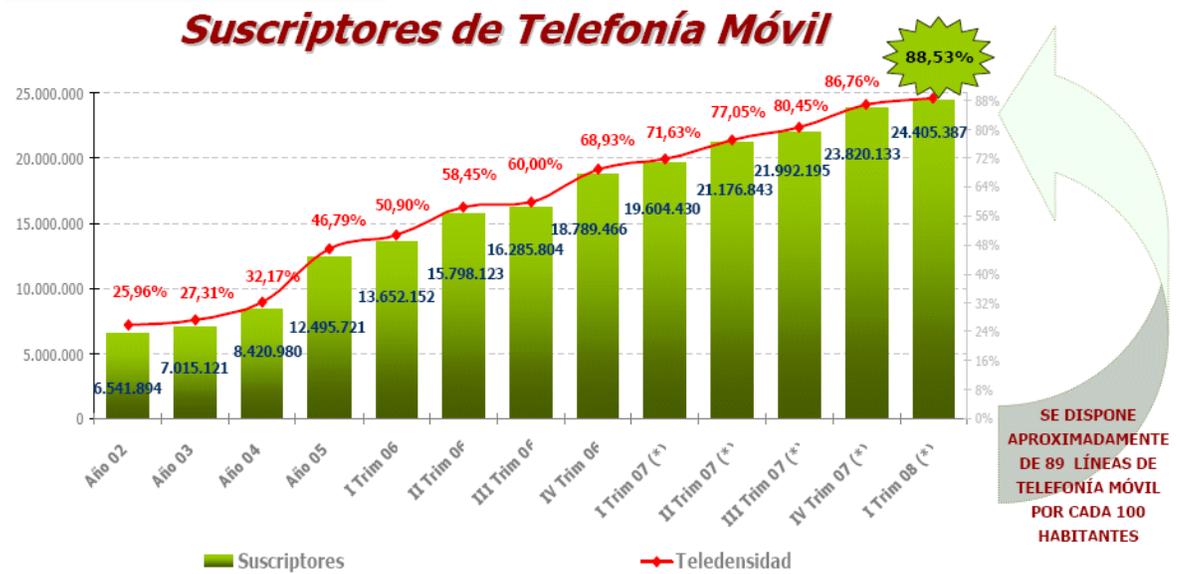
**Tráfico originado en la redes de telefonía fija local y móvil
(millones de minutos)**



Fuente: CONATEL, 2008

Fig.9: Tráfico originado en las redes de telefonía fija local y móvil

En ese mismo estudio, a continuación se muestran los suscriptores de la telefonía celular alcanzados para el primer trimestre del año 2008.



Fuente: CONATEL, 2008

Fig.10: Suscriptores de telefonía móvil en Venezuela

Con respecto al estudio realizado por CONATEL sobre el comportamiento de la telefonía celular las cifras arrojan que existe aproximadamente sólo un 13% de la población en Venezuela sin servicio celular, tal como lo demuestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 2: Telefonía Móvil Indicadores Años 1996 - 2007

TELEFONÍA MÓVIL
INDICADORES
AÑOS 1996 - 07

Año	Suscriptores	Ingresos Operativos (miles de Bs)	Tráfico Saliente (miles de minutos)	Población Δ	Penetración	Número de Empresas Operativas
1996	499.116	22.309.421	2.24%	2
1997	1.102.948	333.483.452	...	22.839.679	4.83%	2
1998	2.009.757	576.215.912	...	23.304.838	8.62%	2
1999	3.784.735	978.600.811	...	23.769.087	15.92%	3
2000	5.447.172	1.294.664.000	5.184.000	24.238.894	22.47%	4
2001	6.472.584	1.097.881.324	5.904.432	24.721.582	26.18%	5
2002	6.541.894	1.107.058.243	6.478.207	25.204.105	25.96%	5
2003	7.015.121	1.529.781.143	7.757.775	25.685.382	27.31%	5
2004	8.420.980	2.487.913.647	9.885.553	26.176.994	32.17%	5
2005	12.495.721	4.960.752.247	13.728.418	26.704.414	46.79%	5
2006	18.789.466	8.052.343.199	19.315.122	27.256.932	68.93%	3
2007 (*)	23.820.133	10.206.750.458	25.863.182	27.455.697	86.76%	3

Fuente: Observatorio Estadístico, Conatel.

(*): Cifras Preliminares basadas en la Encuesta Trimestral Agregada de los Principales Indicadores del Sector, Conatel.

1/ Se utilizó la población al cuarto trimestre de cada año obtenido de la Encuesta de Hogares por Muestreo. Fuente Instituto Nacional de Estadísticas (I.N.E.). En el 2006 CONATEL realizó estimaciones propias a partir de cifras del INE en base al censo de 1990.

...: Información no disponible

2.5. Roaming Internacional

Roaming Internacional es un nombre que define la facilidad con la cual un cliente de una empresa celular automáticamente se puede registrar en una red diferente a la que éste tenga el servicio celular suscrito y pueda utilizar su teléfono celular, en donde su “operadora casa” tiene contrato con la empresa celular perteneciente a la red en la cual se está registrando y validando el abonado o cliente. El usuario del Roaming Internacional podrá hacer y recibir llamadas de voz, mensajes de texto y datos cuando esté viajando fuera de su área de red de cobertura geográfica.

El servicio de Roaming Internacional funcionará si las operadoras manejan la misma tecnología celular.

El Roaming Internacional es técnicamente manejado por la operadora celular implicando a sus áreas de gestión de negocios, operaciones de red y facturación.

Establecer un contrato de Roaming Internacional conlleva aspectos relacionados con la red de ambas operadoras y con términos comerciales relacionados con los servicios a prestarse.

El servicio de Roaming Internacional se maneja como un servicio de valor agregado y ofrece la conveniencia de utilizar el mismo número del cliente con su mismo teléfono celular con una cobertura a nivel mundial, en donde la operadora del cliente tenga contratos de ofrecimiento del servicio.

De los basamentos teóricos anteriormente señalados, se obtiene una serie de investigaciones y teorías relacionadas con modelos de administración e indicadores, incluso de telefonía celular. La información antes señalada se basa en posiciones particulares de cada uno de los elementos de la planeación y el control como lo señala P. Kotler, e igualmente el estudio de normas de desempeño realizado por A. Jáuregui.

Se requiere unas características deseadas en lo particular para un conjunto de indicadores, deben establecerse sin apuros y tomando en cuenta una selección adecuada, basándose en el resultado de una medición fiable, al respecto Kaplan y Norton, (2006), señala que deben ser:

- **Objetivas.** Las mejores medidas del desempeño se basan en datos que no se pueden alterar y por lo tanto son confiables.
- **Creíbles.** Sus resultados realmente conducen a la meta.
- **Oportunas.** Resultados sobre una base regular que brindan a los evaluadores el diagnóstico de los resultados a tiempo, para de esta forma cambiar el comportamiento y así restablecer la ruta correcta y poder mejorar el desempeño

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de Investigación

Es necesario establecer en toda investigación científica que los hechos estudiados, las relaciones, los resultados y las evidencias reflejen lo mejor posible el resultado que se quiere obtener con el tema a investigar. Por lo tanto, es imprescindible que las condiciones, el tipo y el diseño de investigación estén acordes con el tema a investigar. La planeación del marco metodológico utilizado orientó de manera óptima lo que debió lograrse y cómo debió hacerse para un mejor resultado, con bases lógicas y racionales. La planeación de este aspecto, ayudó a enfocar de mejor manera el tema a investigar, ya que utilizó técnicas que auxiliaron para una orientación hacia el futuro, minimizando riesgos y optimizando recursos.

Según la información manejada para el tema de investigación de este trabajo, “Propuesta de un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional en una empresa de telecomunicaciones de telefonía inalámbrica: Caso Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet”, se considera que el presente estudio se corresponde con un proyecto factible, ya que se encuentra orientado a la elaboración de un modelo operativo y viable dirigido a resolver necesidades de un grupo social o institucional, en este caso de una empresa de telecomunicaciones, que requiere un modelo basado en estándares para controlar y evaluar resultados.

Esta conceptualización se acopla a lo planteado por Ballestrini, (2006) para definir proyectos factibles. Dicho proyecto factible, estuvo sustentado en un tipo de investigación mixto, de campo y documental.

Una investigación de campo, porque se apoyó en informaciones que provienen de fuentes primarias como entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. E igualmente es documental, porque la investigación también se realizó basada en documentos impresos o electrónicos de diversas fuentes, relacionados con el tema, como libros, artículos, ensayos en revistas y periódicos, y materiales que se encuentran en los archivos de empresas, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera, todos ellos relacionados con los temas de estrategia, dirección, planeación y control gerencial, todo lo cual define la investigación documental, tal como la conceptúa el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1998). Además, es importante resaltar que también se consultaron las fuentes de carácter documental, con la finalidad de evitar duplicidad de trabajos.

Por otro lado, la investigación tuvo un nivel descriptivo, ya que utilizó el método de análisis con miras a caracterizar el modelo, señalando sus particularidades y propiedades. Se combinaron con ciertos criterios de clasificación que sirvieron para ordenar, agrupar o sistematizar el objetivo involucrado en el trabajo, lo cual se corresponde para el carácter descriptivo, según el Manual de la UPEL (1998). Igualmente, esta investigación puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. La investigación propone una posible solución a través de un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de

Roaming Internacional, modelo éste que puede formar parte de la metodología de evaluación de negocio para gerenciar el sector.

Con respecto al diseño de investigación, se considera que el diseño es no experimental porque la información que se obtuvo no es de una actividad manipulada por el investigador con el propósito de modificar la realidad, sino que el fenómeno mismo se estudia en su contexto natural y de esta manera examinarlo. Se agrega que este diseño no experimental es transversal, ya que la recolección de los datos, su interrelación e incidencia se efectúa en un solo momento espacio-temporal, según lo señalado y descrito por M. Balestrini (2006).

En resumen, se puede afirmar que este estudio es un proyecto factible, basado en una investigación mixta, de campo y documental, de carácter descriptivo, con diseño no experimental y transversal, todo lo cual se corresponde con las descripciones que para tales aspectos señala M. Ballestrini, (2006).

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

La población según Balestrini (2006), se define como "cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación". (p. 137). Y como señala Hernández Sampieri y otros, (1998), "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".

En el referido marco conceptual, para el caso de esta investigación la población estuvo conformada por 39 profesionales, hombres y mujeres, del área de telefonía celular, que trabajan en CANTV/Movilnet, en Caracas, en las áreas operativas que son responsables de tareas, desempeño, o gestión del servicio de Roaming Internacional, y que forman parte de este tipo de actividades desde hace al menos un año. Esta población es conocedora del servicio de Roaming Internacional, por lo que se estima que la información que suministren se considera confiable, debido al conocimiento especializado que disponen y requiere este servicio. Esta población representa en su totalidad las personas que trabajan directamente con el servicio de Roaming Internacional.

3.2.2. Muestra

La muestra según Balestrini (2006), se define como: "un subgrupo de la población" (p.141); la muestra podrá representar en buena medida a la población y el tamaño de ésta dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y a la profundidad del mismo, donde hay que considerar factores como el tipo de distribución y el nivel de significación estadística, para poder seleccionarla. Por otra parte, Hernández Sampieri y otros (1998), señala "pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende - desde luego- que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población". Dado que la población es pequeña y manejable, no hubo necesidad de seleccionar muestra ni mucho menos trabajar con técnicas de muestreo, vale decir que se procedió con la totalidad de la población o muestra censal.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para los intereses de la presente investigación, se empleó la técnica de encuesta y el instrumento fue el cuestionario (ver Anexo A) que de acuerdo a Balestrini (2006), el cuestionario "es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado." (p.155). Con respecto al cuestionario, autores como González (1997) consideran, además, que "responde a un diseño previo de una investigación donde se han formulado interrogantes y objetivos. Esto significa, que también un cuestionario es un instrumento de trabajo práctico guiado por la teoría." (p.88).

El cuestionario se ajustó a los objetivos específicos de la investigación y fue aplicado en el formato impreso, con preguntas específicas relacionadas con la temática de investigación y las cuales se formularon en la mejor forma de conocer en qué medida, y cómo preparar el modelo de administración basado en los indicadores de gestión de la Coordinación de Roaming. Este instrumento resultó la manera ideal para conocer los requerimientos necesarios para un modelo adaptado a las necesidades actuales del sector.

En el caso de esta investigación el cuestionario fue auto administrado, llenado por el encuestado sin participación del encuestador, y aplicado a los 39 sujetos ya señalados, especialistas, consultores, coordinadores y gerentes de CANTV/Movilnet,

involucrados en el negocio de Roaming Internacional, con el objeto de obtener información que permitiese orientar y preparar, de acuerdo a las preguntas planteadas, los resultados que conformaron los insumos para la propuesta del modelo de administración, centro de atención de esta investigación.

Las preguntas del cuestionario se organizaron de lo general a lo específico y se relacionaron con:

1. La nueva visión y misión de la empresa.
2. Estrategia
3. Planes, metas y proyectos
4. Conocimiento actual del negocio de Roaming Internacional
5. Impacto de su gestión sobre el negocio de Roaming Internacional
6. Participación en los planes de Roaming Internacional
7. Monitoreo de planes

Las preguntas preparadas se enfocaron para poder analizarse, de acuerdo a los resultados, en relación con el problema estudiado y se consideraron igualmente aspectos referidos a los encuestados para poder conocer su participación y la forma en que ésta ayuda a establecer el objeto de estudio de un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional en la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet. El cuestionario se estructuró con preguntas cerradas y escala dicotómica de respuesta, vale decir que la respuesta que podía escoger el encuestado era Sí o No (dicotómica). Sin embargo, se incluyeron dos

preguntas en donde la opción escogida solicitaba una breve explicación, por lo tanto era de carácter restringida la respuesta.

El cuestionario se diseñó de la siguiente manera:

- Breve descripción de la razón del cuestionario
- Unidad organizacional a la que pertenecía el encuestado
- Preguntas enumeradas y cerradas
- 24 preguntas cortas y concretas
- Opciones de respuestas dicotómica (Sí o No)
- 2 preguntas con breve explicación, sea cual fuese la opción escogida.

3.3.1. Validez del instrumento

Hernández Sampieri y otros (1998) anotan que la validez: “en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.236), agregando que “Se pueden aportar 3 tipos de evidencia para la validez: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo”. (p.332). Dependiendo del tipo de investigación y de la factibilidad de aplicación de las técnicas se determina el tipo o tipos de validación más adecuados al estudio.

Colocando de manera breve la descripción de cada tipo de evidencia para la validez, Hernández Sampieri y otros (1998) describen que: “La validez de contenido refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. “La validez de criterio establece la validez de un instrumento

de medición comparándola con algún criterio externo” (p.236). En cuanto a la validez de constructo, Hernández Sampieri y otros (1998) anotan que: “se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructo) que están siendo medidos”. (p.237 y 238).

En el caso de este estudio se procedió con la validez de contenido, a través del Juicio de Expertos. En este sentido antes de aplicar el instrumento a la muestra censal considerada para esta investigación, se validó, para lo cual se solicitó la colaboración de 3 expertos, uno (1) en organización y métodos, uno (1) en administración y sistemas, estos dos primeros para comprobar si los reactivos median lo que se quería medir, y uno (1) en Roaming Internacional para obtener la validez de los diferentes reactivos alusivos al tema; para esta validación se elaboró un borrador con las preguntas formato de revisión del instrumento para la evaluación independiente por cada uno de ellos, donde consideraron aspectos tales como coherencia, claridad, pertinencia, al igual que la extensión del cuestionario y formulación de las preguntas en base a los objetivos e interrogantes de estudio.

Al finalizar el Juicio de Expertos, dos (2) de éstos presentaron personalmente sus comentarios u observaciones; uno envió la evaluación del instrumento por correo electrónico. Los mismos, luego de su revisión, sugirieron cambiar la escala de medición, inicialmente tipo Likert, por respuestas dicotómica de opción Sí o No, eliminar una pregunta que no tenía relación del todo con el tema a investigar, colocación de breve explicación para dos preguntas particulares con la finalidad de conocer razones, cambios de ciertas preguntas con

respecto a redacción, además de presentar correcciones, principalmente de forma, en siete (7) de las veinte y cinco (25) preguntas. Dichas sugerencias fueron aceptadas y posteriormente se hicieron los cambios pertinentes, y así elaborar a continuación el instrumento definitivo, que constó de veinte y cuatro (24) preguntas que guardan claridad y congruencia con los objetivos planteados en la investigación, todo lo cual fue finalmente validado por los expertos.

3.3.2. Confiabilidad del instrumento

Hernández Sampieri y otros (1998), consideran que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (p.235). Por su parte, Peñaloza (2005), lo caracteriza de la siguiente manera “grado de reproductibilidad de los resultados, es decir al hecho que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser muy semejantes, si se volviese a medir el mismo rasgo con el mismo instrumento en condiciones parecidas”. (p.28). La confiabilidad entonces se calcula luego de establecer la validez, hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, la cual se conoce al obtener el coeficiente de confiabilidad, valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula cuando es cero a confiabilidad total cuando es uno. La escogencia de la fórmula adecuada depende del tipo de investigación, la cantidad de ítems y el tiempo en que se desarrolle el estudio.

El cuestionario ya diseñado y validado por los expertos, se administró en condiciones semejantes a las reales para probar su confiabilidad en una prueba piloto a cinco (5) personas, las cuales

tenían características similares a la población en estudio, datos, que después de tabulados se sometieron a una prueba tipo de confiabilidad de coeficiente Kuder-Richardson (KR-20).

Esta técnica se basa en el supuesto de que cada ítem del instrumento constituye una prueba paralela, de modo que cada ítem es tratado como paralelo de todos los demás ítems. Esta técnica sólo es aplicable en aquellos casos en que las respuestas a cada ítem puede calificarse como 1 ó 0 cada una (correcto - incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.). La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento con **n** ítem será:

$$r_u = \frac{k}{k-1} \cdot \frac{st^2 - \sum P \cdot q}{st^2}$$

La fórmula 20 de Kuder - Richardson (KR20)

Donde:

K= número de ítems del instrumento.

P= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem

Q= Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.

St²= Varianza total del instrumento.

La ecuación KR20 representa un coeficiente de consistencia interna del instrumento, que proporciona la media de todos los coeficientes de división por mitades para todas las posibles divisiones del instrumento en dos partes.

La fórmula 21 de Kuder-Richardson (KR21) es:

$$r_u = \frac{k}{k-1} \cdot 1 - \frac{[\bar{X} - \bar{X}^2/k]}{st^2}$$

Donde:

K= número de ítems del instrumento.

X= Media total de los puntajes del instrumento.

N= número de sujetos.

St²= Varianza total del instrumento y su fórmula es

$$st^2 = \frac{(\sum xi - \bar{x})}{n}$$

Para facilitar el cálculo de la confiabilidad con la técnica Kuder-Richardson es conveniente construir la matriz de puntaje del instrumento, ítem por ítem, tal como se presenta en el Infograma (ver Anexo B) “Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad”.

La ventaja de la técnica Kuder – Richardson es que permite calcular la confiabilidad con una sola aplicación del instrumento y no requiere el diseño de pruebas paralelas. Su aplicabilidad es solo para instrumento con ítems dicotómicos, es decir, que pueden ser codificados con 1- 0.

En el caso de la actual investigación, cuya población esta delimitada a profesionales especialistas en el servicio de Roaming Internacional, resulta mas efectivo los cálculos orientados a determinar la consistencia interna de los ítems empleados. El cuestionario trata de veinte y cuatro preguntas (24), por lo cual se utilizó la formula denominada (KR21). La aplicación de dicha formula arrojó un coeficiente de confiabilidad $r_u = 0.92$, según explica Peñaloza (2005), “un coeficiente que oscila entre cero (0) y uno (1), representando cero (0) una confiabilidad nula y el uno (1) máxima confiabilidad, de ahí que

los valores cercanos a uno (1) se consideran confiables (generalmente por encima de 0,61).” Por lo tanto el resultado del coeficiente de confiabilidad $r_u = 0,92$ se considera es bastante aceptable por confiabilidad tan cercana a uno (1) en el instrumento preparado para el proyecto.

3.4. Procedimientos

Con la finalidad, cumplir con el diagnóstico del tema de investigación fue necesario cumplir las siguientes fases:

1. Elaboración del cuestionario a aplicar para la investigación.
2. Validación del cuestionario por parte de 3 expertos.
3. Aplicación de prueba piloto de confiabilidad del cuestionario.
4. Reunión con las personas a ser entrevistadas para informarles la razón de la investigación y solicitar su colaboración para aplicar el instrumento de la encuesta.
5. Aplicación del instrumento.
6. Recolección y tabulación de la información obtenida a través del cuestionario.
7. Análisis de los datos y presentación de resultados.
8. Conclusiones

CAPÍTULO IV

4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El cuestionario aplicado está conformado por 24 ítems que buscaban establecer el conocimiento que tiene cada encuestado sobre los planes del servicio de Roaming Internacional a nivel general e individual, así como su opinión para recabar insumos, de acuerdo a las respuestas, para un modelo de administración basado en indicadores de gestión para la Coordinación de Roaming Internacional en CANTV/Movilnet.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de la categorización y explicación de las premisas analizadas, mediante la utilización del cuestionario, en primer lugar se presenta un cuadro y su figura representativa en gráfico con la población a la que se le aplicó el cuestionario, población que es especializada en el servicio de Roaming Internacional y que tiene en sus funciones relación directa con la operatividad del servicio.

En segundo lugar se presenta un cuadro con los resultados generales del cuestionario.

Por último, y en tercer lugar, se presenta el comentario ítem por ítem donde se refleja:

1. Comentario de las respuestas obtenidas por ítem.
2. Gráfico que permite observar la tendencia mostrada por los encuestados en cada ítem.

4.1 Resultados generales

A continuación en el cuadro siguiente, y su figura representativa en gráfico, se muestra la población que se le aplicó el cuestionario, población que es especializada en el servicio de Roaming Internacional, de los empleados de CANTV/Movilnet .

Cuadro 3: Distribución de la aplicación del cuestionario en la población perteneciente a las Unidades de CANTV/Movilnet

Áreas de aplicación del cuestionario	Valores nominales	Valores porcentuales	
VOC MOVILNET	13	33%	Vicepresidencia de Operaciones Comerciales Movilnet
GACNP GM	9 4		
VOS MOVILNET	14	36%	Vicepresidencia de Soporte Operativo y Sistemas Movilnet
GDIP GCO GCPP	2 4 8		
GGOT CANTV	10	26%	
GNI GAC GAT GPM	3 4 2 1		Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV
GCSI CANTV	2	5%	Gerencia General de Seguridad Integral CANTV
GCF	2		
Totales	39	100%	

Elaboración: La autora

GACNP: Gerencia de Atención al Cliente No Presencial

GM: Gerencia de Mercadeo

GDIP: Gerencia de Desarrollo e Integración de Productos

GCO: Gerencia de Control Operativo

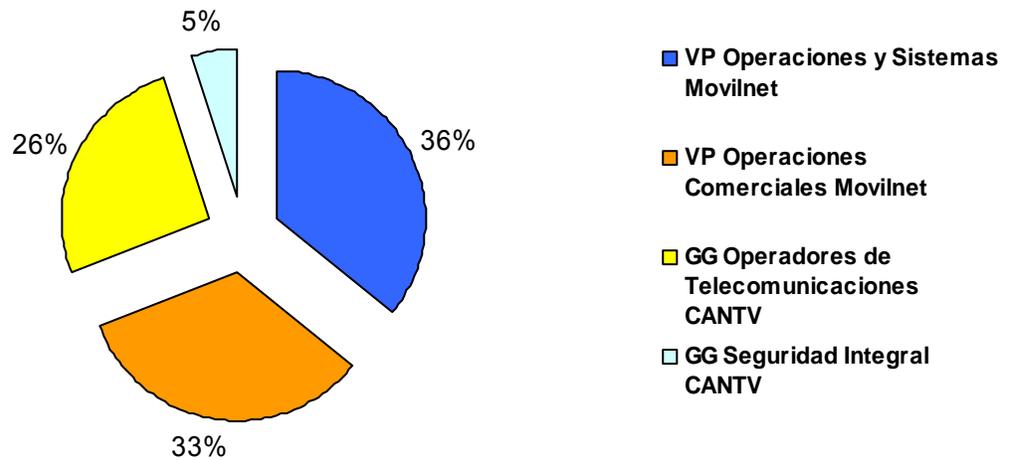
GCPP: Gerencia de Control y Producción Pospago

GNI: Gerencia de Negocios Internacionales

GAC: Gerencia de Atención al Cliente

GPM: Gerencia de Planificación y Mercadeo

GCF: Gerencia de Control de Fraude



Elaboración: La autora

Fig.11: Gráfico de la aplicación del cuestionario en la población perteneciente a las Unidades en CANTV/Movilnet

La Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet, es la unidad que destina más recursos humanos dedicados a la operatividad del servicio de Roaming, en sus áreas de la red celular como operación y mantenimiento técnico, además de incluir al área de sistemas de facturación para todo lo relevante de facturación del servicio entre operadoras celulares y al cliente final Movilnet, por las razones anteriores forma parte del 36% de encuestados. Le sigue, con un 33% de encuestados, la Vicepresidencia de Operaciones Comerciales de Movilnet, en donde se establecen las políticas de mercadeo y comercialización del servicio para el cliente Movilnet, así

como la atención al cliente para la prestación del servicio de Roaming Internacional Movilnet.

En relación a la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV, con 26% de encuestados, es la unidad donde se encuentra conformada la Coordinación de Roaming CANTV/Movilnet, y vela por la calidad de servicio tanto para los usuarios Movilnet que utilizan el servicio cuando viajan fuera del país, como los usuarios extranjeros utilizando la red de Movilnet. La Gerencia General de Aseguramiento de Ingresos CANTV, 5% de encuestados, se encarga de velar por la seguridad a nivel de sistemas de redes celulares y el fraude celular a nivel de facturación entre operadoras y usuarios del servicio dentro y fuera del país.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados generales del cuestionario aplicado.

Cuadro 4: Resultados generales cuestionario

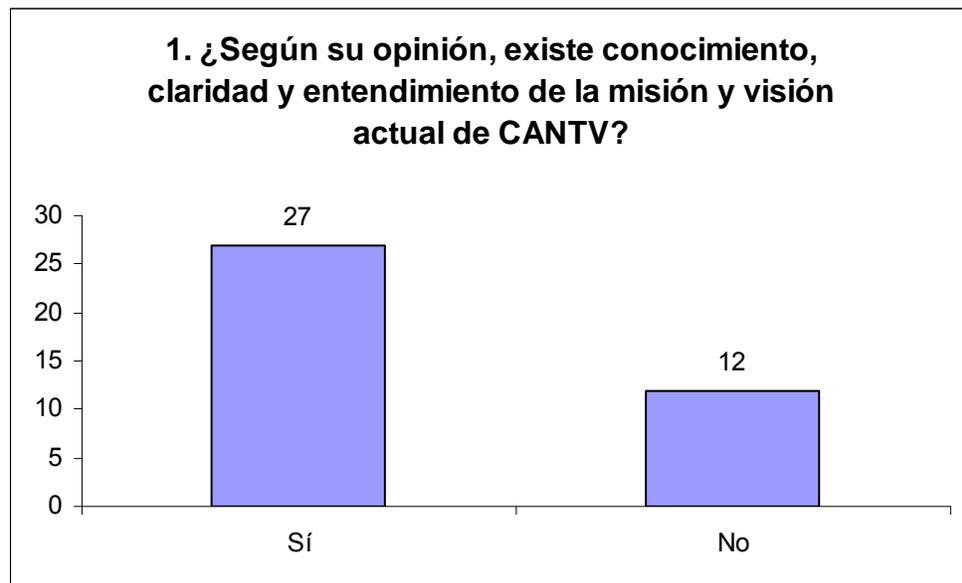
NÚMERO	VALORES								
	Item	Sí	No	Si/No (Nula)	(%) Sí	(%) No	(%) Si/No	Total Items	% Total
1	27	12	0	69%	31%	0%	24	100%	39
2	20	17	2	51%	44%	5%	24	100%	39
3	29	8	2	74%	21%	5%	24	100%	39
4	30	9	0	77%	23%	0%	24	100%	39
5	24	15	0	62%	38%	0%	24	100%	39
6	22	16	1	56%	41%	3%	24	100%	39
7	28	10	1	72%	26%	3%	24	100%	39
8	29	9	1	74%	23%	3%	24	100%	39
9	32	7	0	82%	18%	0%	24	100%	39
10	25	14	0	64%	36%	0%	24	100%	39
11	27	10	2	69%	26%	5%	24	100%	39
12	25	14	0	64%	36%	0%	24	100%	39
13	13	26	0	33%	67%	0%	24	100%	39
14	15	22	2	38%	56%	5%	24	100%	39
15	19	18	2	49%	46%	5%	24	100%	39
16	23	15	1	59%	38%	3%	24	100%	39
17	23	16	0	59%	41%	0%	24	100%	39
18	23	16	0	59%	41%	0%	24	100%	39
19	24	15	0	62%	38%	0%	24	100%	39
20	33	6	0	85%	15%	0%	24	100%	39
21	20	19	0	51%	49%	0%	24	100%	39
22	30	9	0	77%	23%	0%	24	100%	39
23	30	9	0	77%	23%	0%	24	100%	39
24	30	4	5	77%	10%	13%	24	100%	39

Fuente: Instrumento aplicado

Elaboración: La autora

4.2 Análisis y Gráficos de cada respuesta de los Items que conformaron el cuestionario.

Se presentan a continuación los comentarios, con sus respectivos gráficos de las respuestas obtenidas por cada Item, finalizada la aplicación del instrumento.



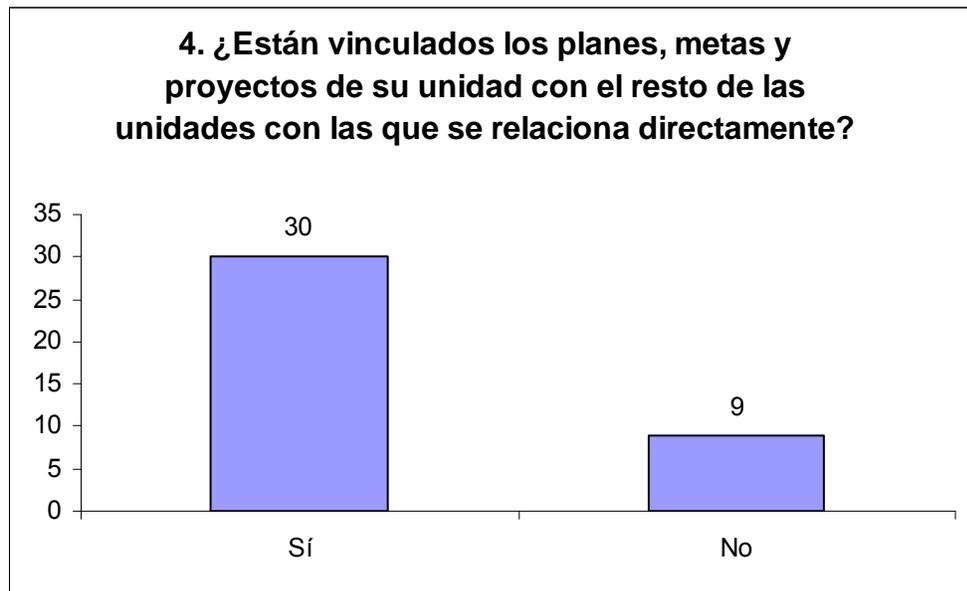
Se observa que el 69% de los encuestados opina que existe conocimiento, claridad y entendimiento de la misión y visión actual de CANTV. El que exista un entendimiento compartido de la misión y visión de la empresa resulta indispensable para lograr que todos los niveles actúen en torno a un compromiso por el objetivo común.



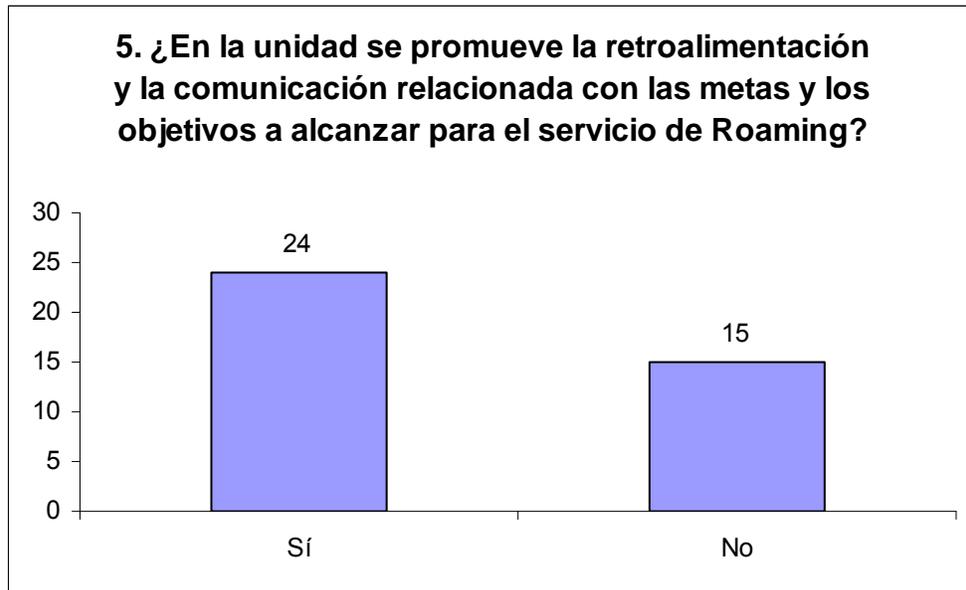
El 51% de los encuestados opina que existe conocimiento de los actuales objetivos estratégicos corporativos. Este resultado resulta importante porque indica que más de la mitad del personal involucrado en el sector conoce los objetivos corporativos, lo cual implica una identidad de propósito para su logro, cuando se consigue esto, los programas de mejora no se realizan en forma fragmentada, ya que cada unidad no actúa según su propia interpretación de la visión y objetivos estratégicos de la empresa. Cuando se comparte la misma visión hay una actuación sinérgica entre los distintos equipos de proyectos y entre las diferentes unidades, para lo cual sus esfuerzos estarán integrados y serán acumulativos.



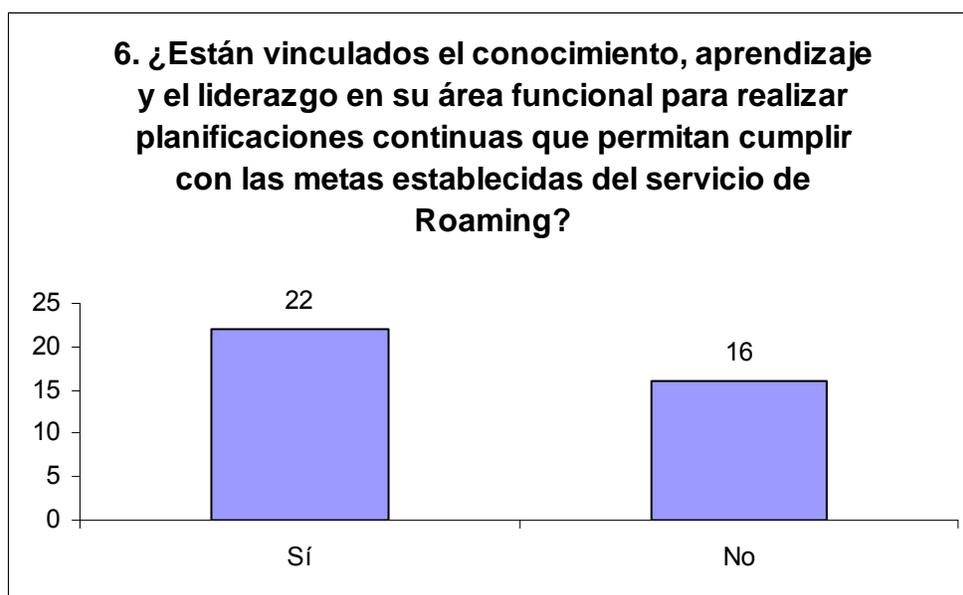
Una alta cantidad de encuestados (74%) reporta que las actividades de su Unidad están vinculadas a los objetivos corporativos, lo que demuestra que existe una conexión con las estrategias de la empresa, y las líneas de acción ejecutadas, evidenciando de esta forma la identificación y compromiso por alcanzar los objetivos en un período determinado.



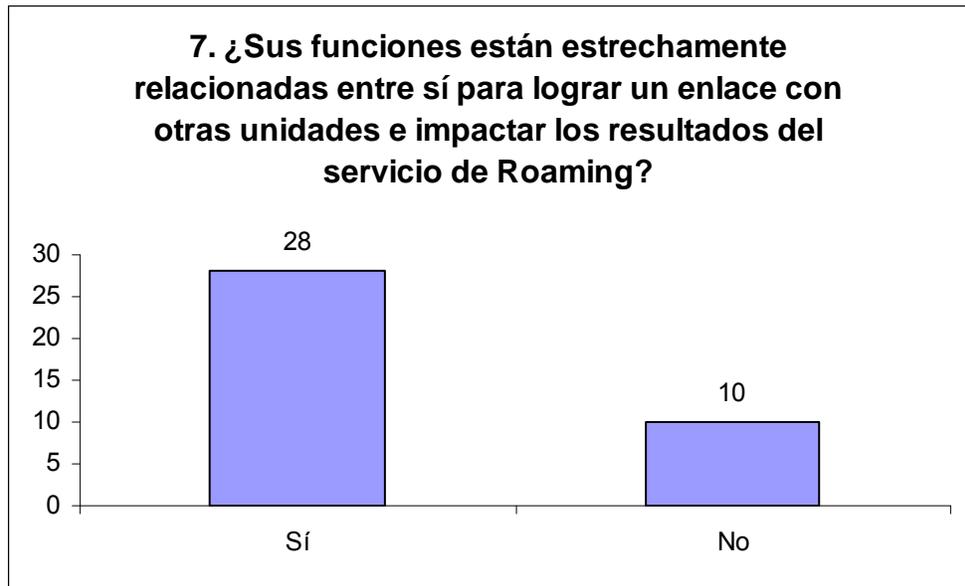
Con un 77% la mayoría de los encuestados informa que están vinculados los planes, metas y proyectos de su unidad con el resto de las unidades con las que se relaciona directamente. Esta tendencia indica que la mayoría de los encuestados conoce sobre los planes, planes, metas y proyectos de su unidad y su vinculación con respecto de las unidades relacionadas, lo que conlleva a la ejecución de acciones para el logro de lo esperado en su unidad y al respaldo con respecto a las otras áreas.



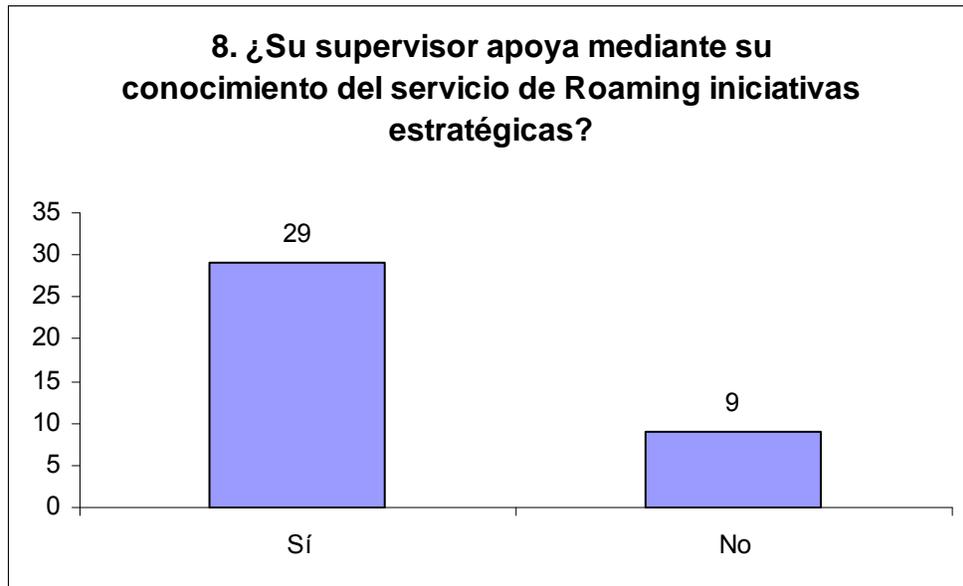
Un 62% considera que en la unidad se promueve la retroalimentación y la comunicación relacionada con las metas y los objetivos a alcanzar para el servicio de Roaming. Este resultado puede interpretarse a la luz de la interacción dada por las reuniones entre áreas relacionadas con el servicio, en donde se manifiestan los temas operativos del servicio y su impacto en las metas y objetivos a alcanzar.



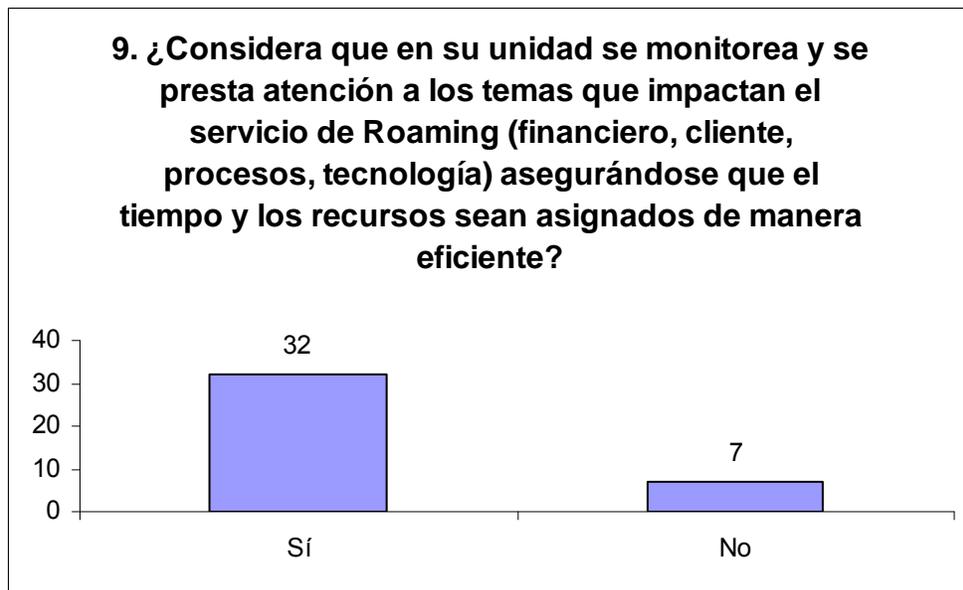
El 56% considera que están vinculados el conocimiento, aprendizaje y el liderazgo en su área funcional para realizar planificaciones continuas que permitan cumplir con las metas establecidas del servicio de Roaming. Sin embargo el que en un 41% no considera que las planificaciones continuas no están vinculadas al conocimiento, aprendizaje y liderazgo en su área, pudiese explicarse por cuanto las unidades operativas de Movilnet el tema de planificación de metas, puede plantearse de manera más flexible que en las unidades de CANTV.



Un alto porcentaje, 72%, opina que sus funciones están estrechamente relacionadas entre sí para lograr un enlace con otras unidades e impactar los resultados del servicio de Roaming, este resultado se encuentra afianzado en las unidades operativas (técnica y de sistemas) de Movilnet, sin embargo en las unidades de Mercadeo de Movilnet y CANTV se generó una opinión negativa del 26% restante, considerando que no existe relación con sus funciones, quizás porque sus acciones están más dirigidas a lo externo de la empresa.



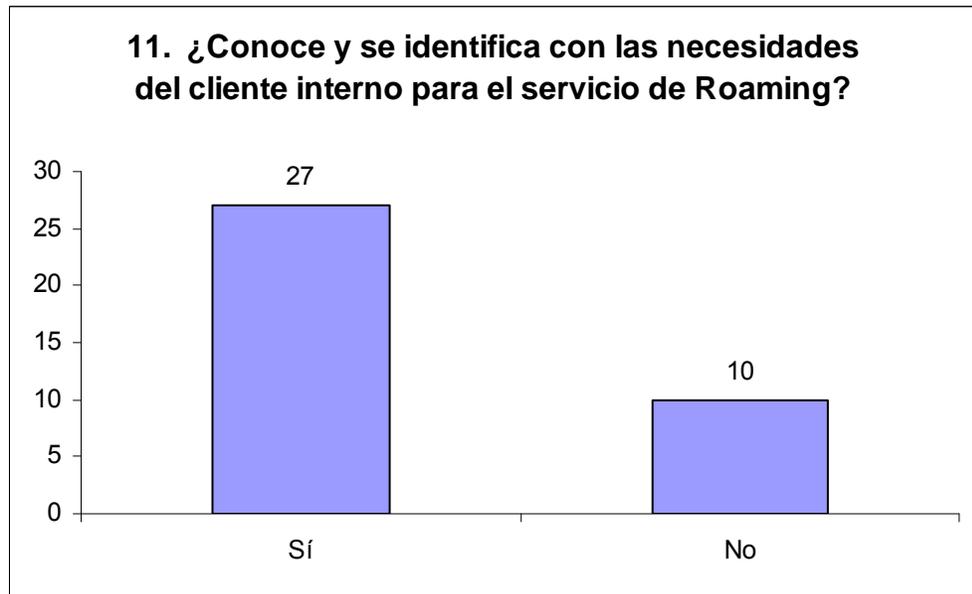
El 74% considera que su supervisor apoya mediante su conocimiento del servicio de Roaming, iniciativas estratégicas, lo que demuestra que existe un claro apoyo a todo lo relacionado con el servicio de Roaming en las áreas especializadas del servicio.



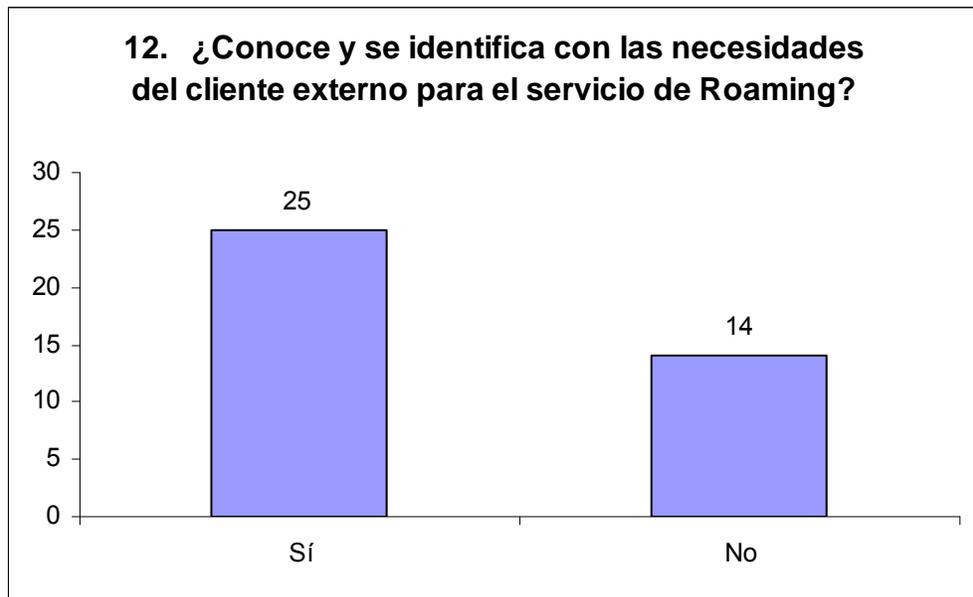
El 82% considera que en su unidad se monitorea y se presta atención a los temas que impactan el servicio de Roaming (financiero, cliente, procesos, tecnologías) asegurándose que el tiempo y los recursos sean asignados de manera eficiente. Esta mayoritaria respuesta demuestra que los involucrados, en más del 80%, manejan el tema de monitoreo de desempeño, lo que podría derivar en conocimiento del comportamiento del servicio.



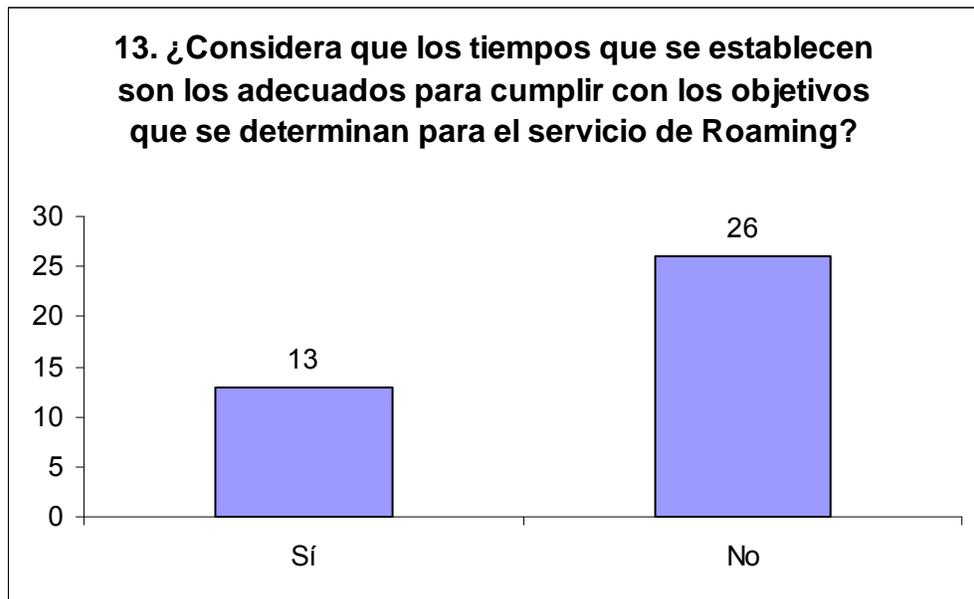
Un 64% opina que conoce la labor a realizar en el servicio de Roaming para cumplir con los objetivos de la Corporación, esta mayoría viene dada por todas unidades de Movilnet y CANTV. Sin embargo el 36% que opina no, procede de al menos una de cada unidad de Movilnet y CANTV, lo que demuestra que no todos los integrantes, a pesar de ser especializados en el servicio parecieran no tener claros sus funciones para cumplir los objetivos de la Corporación relacionados con Roaming.



El 69% de los encuestados considera que conoce y se identifica con las necesidades del cliente interno para el servicio de Roaming, lo que demuestra un compromiso a alto nivel con el cliente interno para el logro de las metas y los objetivos del servicio.

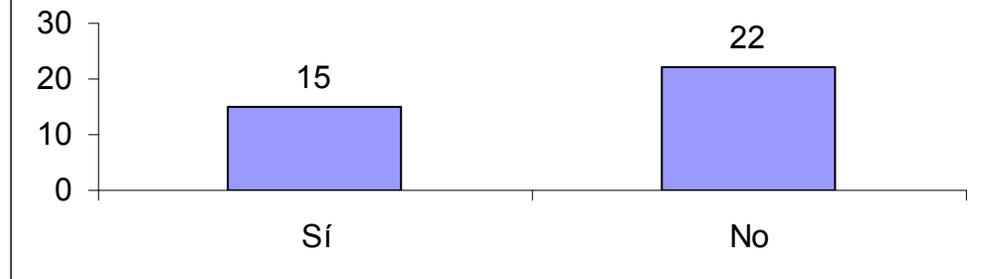


El 64% conoce y se identifica con las necesidades del cliente externo para el servicio de Roaming, sin embargo un 36% no opina lo mismo, lo que lleva a crear una especie de duda sobre la claridad con la cual se transmite la información del cliente externo y debilita la imagen como empresa de servicio en lo relacionado a Roaming. Debe recordarse que los encuestados son personas especializadas en el servicio y trabajan con el compromiso hacia el cliente.

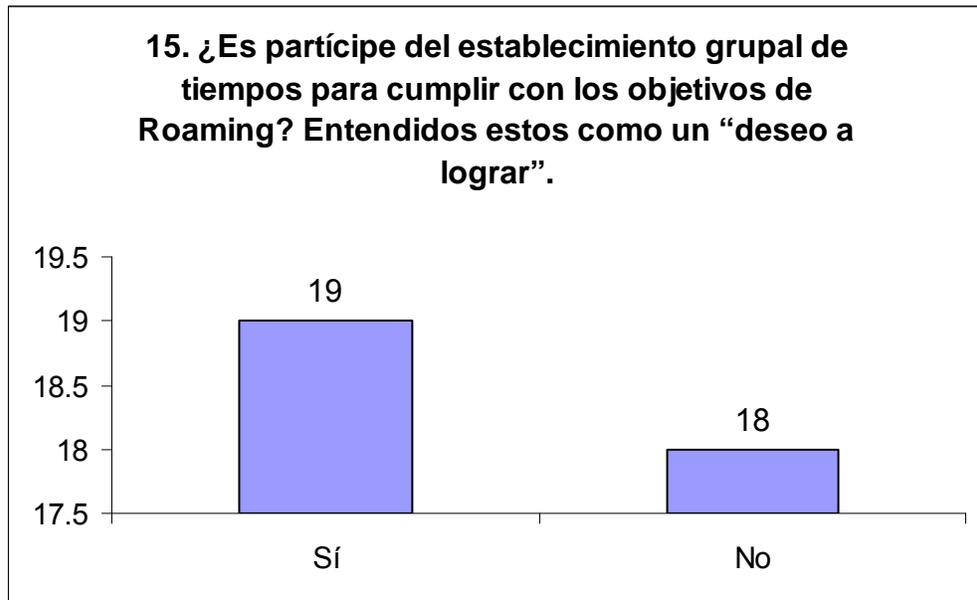


El 67% de los encuestados opina que los tiempos que se establecen no son los adecuados para cumplir con los objetivos que se determinan para el servicio de Roaming, dando a entender que las metas a cumplir no están acordes con tiempos ajustados a la realidad ocasionando, incumplimiento para alcanzar los objetivos del servicio. En este resultado es posible que la mayoría de los encuestados refleje su escasa participación en dicho aspecto.

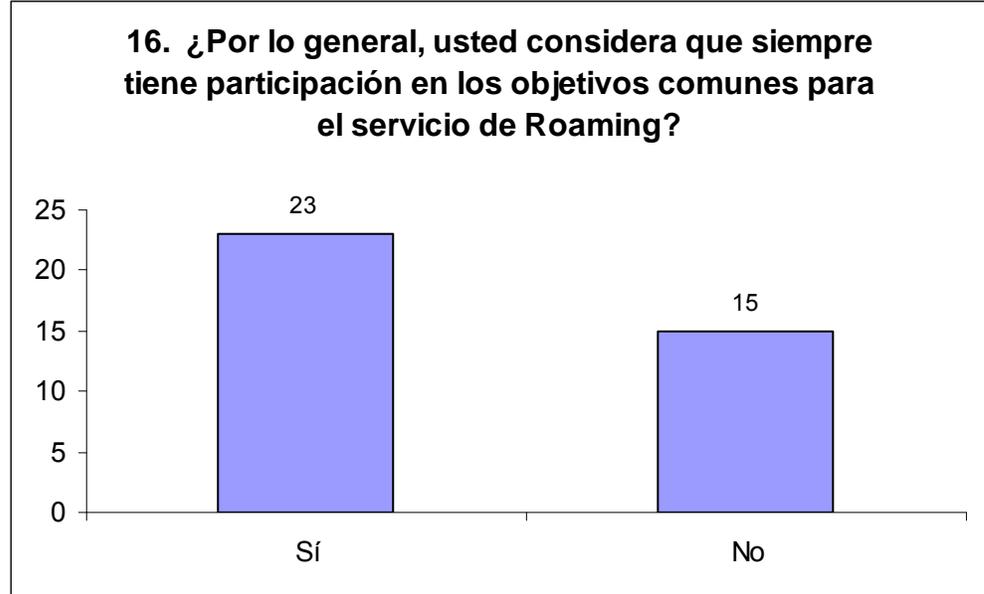
**14. Es partícipe del establecimiento grupal de tiempos para cumplir con las metas de Roaming?
Entendidas estas como la cuantificación del objetivo, indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.**



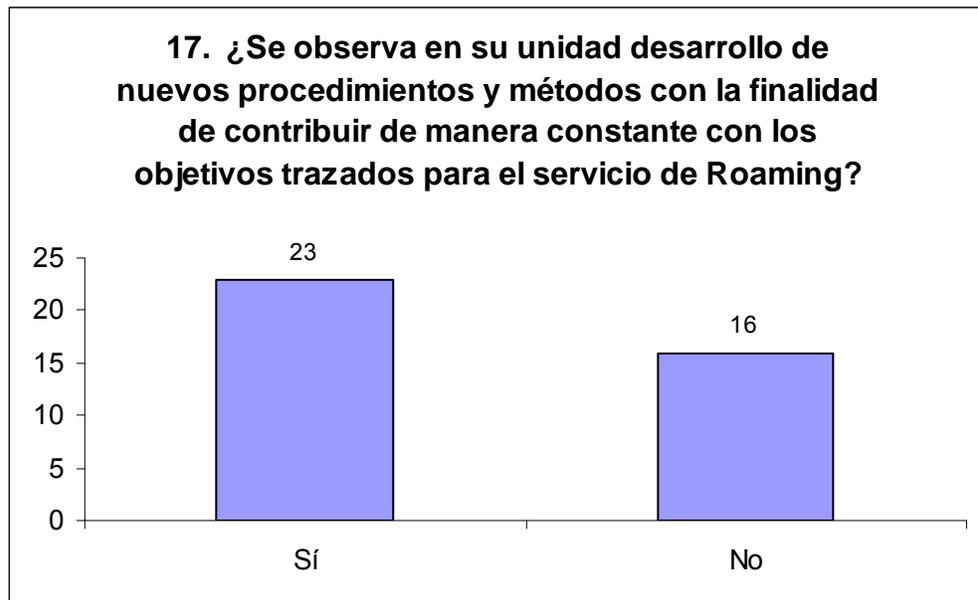
Un 56% de los encuestados opina que no tiene participación del establecimiento grupal de tiempos para cumplir con las metas de Roaming. Esta opinión está muy relacionada con el ítem anterior, número 13, ya que consideran que no están involucrados en un tema tan importante con el establecimiento de tiempos para las actividades relacionadas con las metas, creando de esta forma dudas en la consecución de resultados.



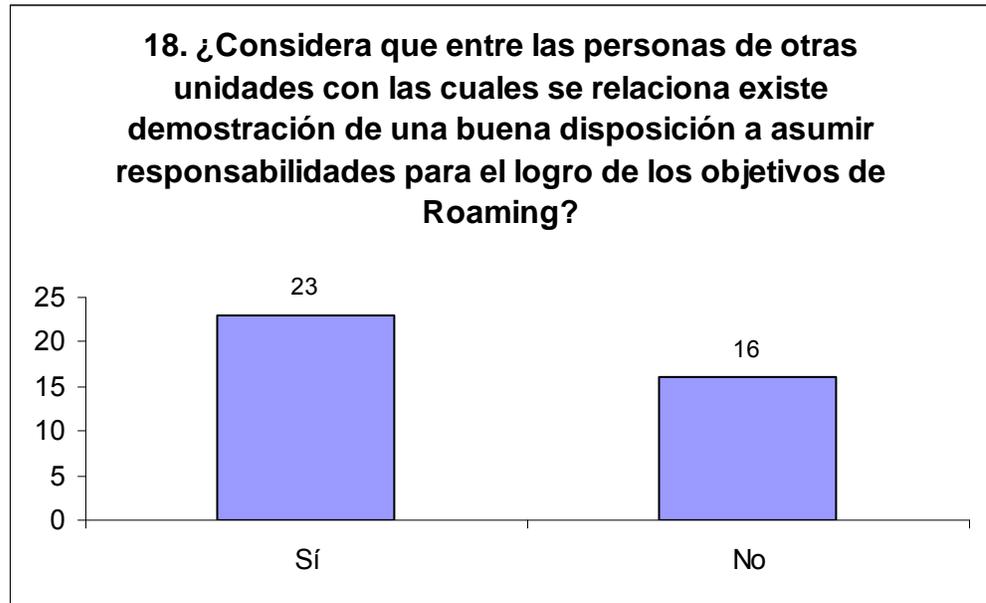
Los resultados, aún cuando son ligeramente favorables a la participación grupal de los tiempos para cumplir objetivos de Roaming en términos de posible logro, refleja que en la práctica tal participación no ha operado y los encuestados mantienen dicha matriz de opinión.



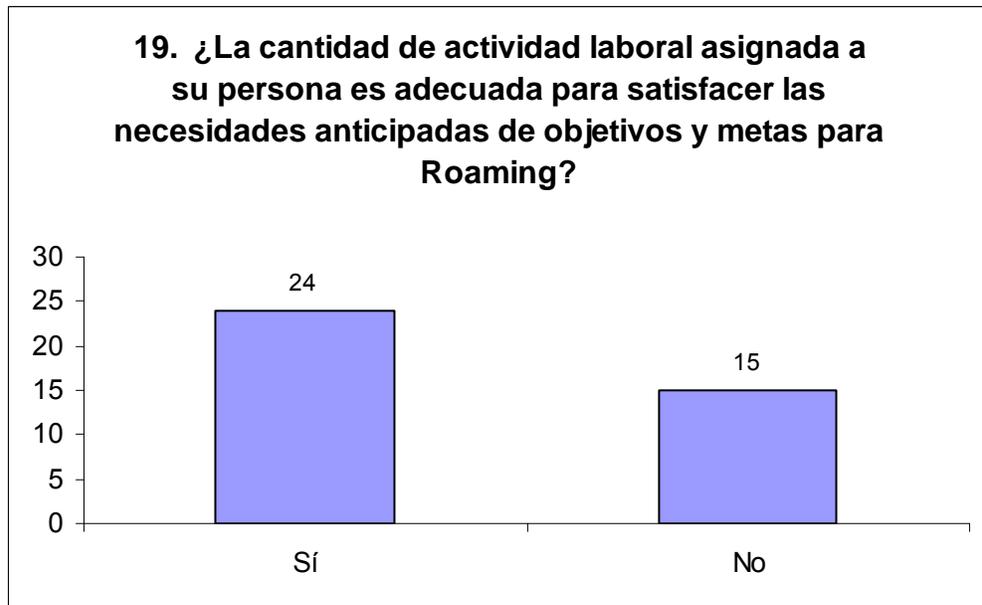
El 59% opinó que de manera general, considera que siempre tiene participación en los objetivos comunes para el servicio de Roaming, por lo que se puede observar que la mayoría de los especialistas del negocio conocen y manejan el tema de los objetivos comunes del sector.



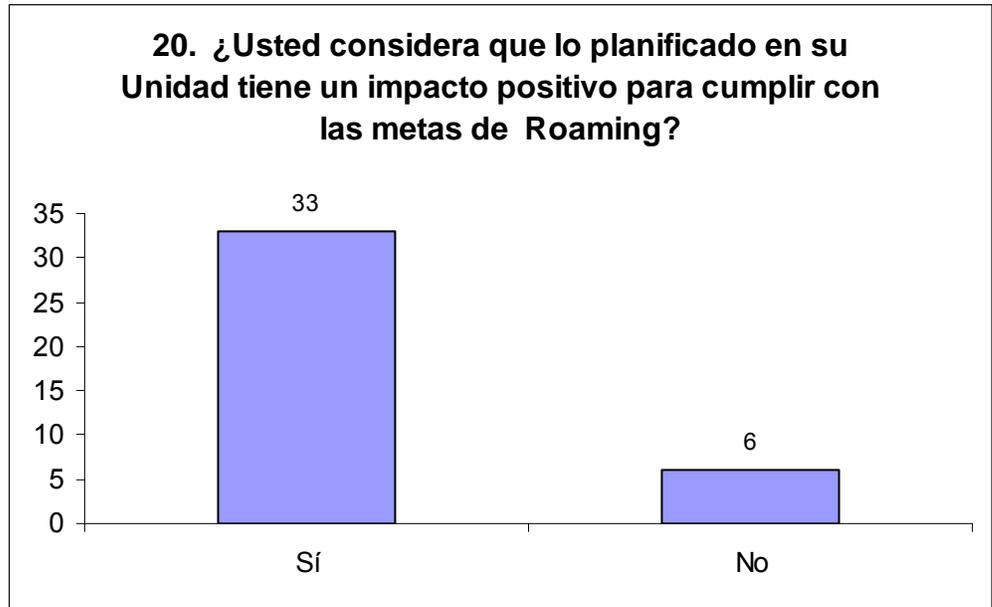
A pesar que el 59% de los encuestados opinan que se observa en su unidad desarrollo de nuevos procedimientos y métodos con la finalidad de contribuir de manera constante con los objetivos trazados para el servicio de Roaming, lo cual es favorable, ello contrasta con la opinión del 41% que señala que no es así. Sin embargo, esta última opinión pudiese explicarse debido fundamentalmente a que la mayoría de los encuestados que dieron respuesta negativa están relacionados con el área de Atención al Cliente final, es decir los usuarios del servicio, unidad en la cual considera que no se han desarrollado procedimientos y métodos nuevos.



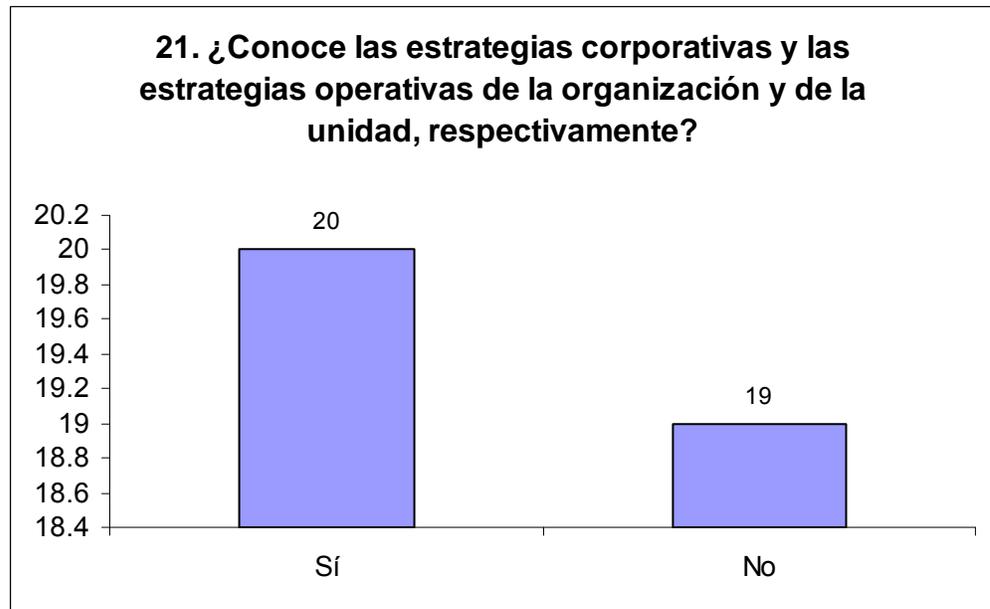
Con un 59% parte de los encuestados considera que entre las personas de otras unidades con las cuales se relaciona existe demostración de una buena disposición a asumir responsabilidades para el logro de los objetivos de Roaming, lo que demuestra que a pesar del 41% que respondió No, la posibilidad de colaboración entre unidades se logra y de esta manera influye positivamente en lograr objetivos de Roaming.



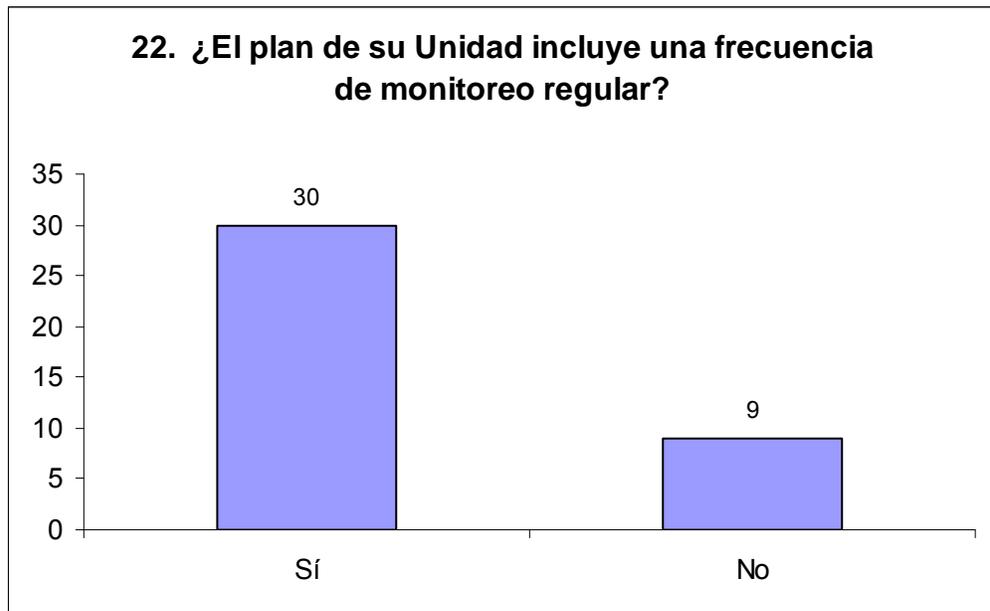
El 62% piensa que la cantidad de actividad laboral asignada a su persona es adecuada para satisfacer las necesidades anticipadas de objetivos y metas para Roaming, de esto se infiere que la especialización de los encuestados en el servicio hace que la carga de actividad laboral sea manejable dentro de su rango de control e influencia.



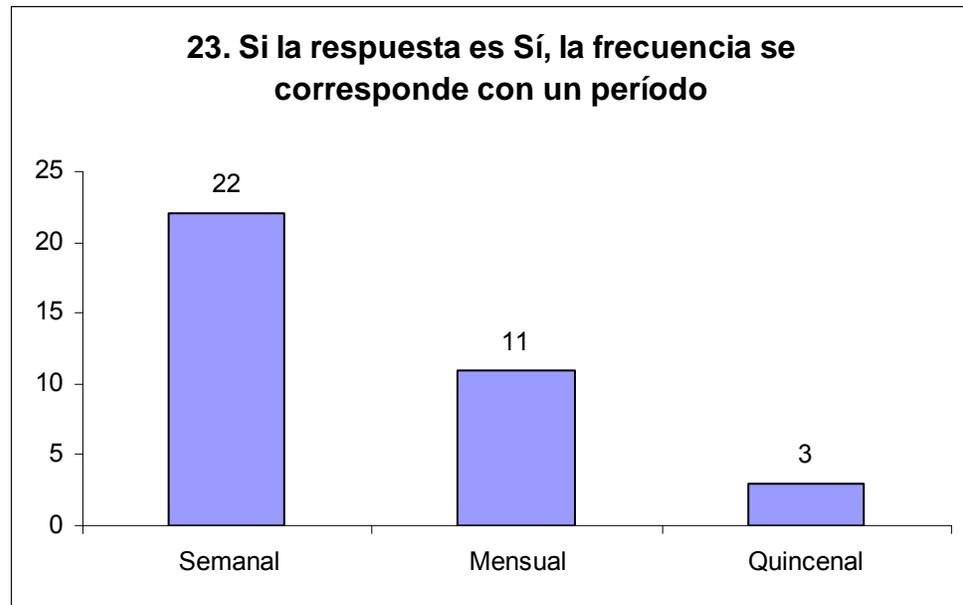
El 85% considera que lo planificado en su Unidad tiene un impacto positivo para cumplir con las metas de Roaming. Este ítem refleja que la planificación en las unidades de cada uno de los participantes considera su interrelación positiva para el logro de metas comunes en el servicio.



Este resultado con un 59% para el Sí, en donde los encuestados conocen las estrategias corporativas y las estrategias operativas de la organización y de la unidad, respectivamente, con respecto al No con un 49% en donde refleja desconocimiento. Tales resultados podrían interpretarse, para señalar la existencia de áreas con carencia en la comunicación, ya que los encuestados en donde prevaleció el No, pertenecen a las unidades de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet y a la unidad de negocio Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV, donde pertenece la Coordinación de Roaming, áreas en la que pareciera existir deficiencias en comunicación e interacción con las otras áreas del sector de Roaming.



El 77% de los encuestados confirma una frecuencia de monitoreo regular del plan de su Unidad, lo que resulta interesante debido a la necesidad de este tipo de actividades para el control y la evaluación de los planes en ejecución.



La frecuencia semanal de monitoreo del plan es el período que más se aplica en las unidades a las que pertenecen los encuestados, contrastando con la frecuencia mensual que se aplica a todas las unidades de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV, donde pertenece la Coordinación de Roaming. Esta discrepancia puede tener un posible efecto en los resultados de las áreas interrelacionadas para el logro de los objetivos comunes, lo que representa un punto de atención y mejora para unificar la frecuencia de monitoreo con la finalidad de marcar un tiempo de ejecución de los planes comunes, y por consiguiente mejora en las desviaciones en caso de presentarse.



El 77% de los encuestados confirma que el plan que se establece en su Unidad se modifica en respuesta por los resultados de la evaluación y el monitoreo. En este ítem, es necesario resaltar que las Unidades de Movilnet pueden modificar los planes, sin embargo en las unidades pertenecientes a la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones CANTV, donde pertenece la Coordinación de Roaming, esta condición no se aplica, es decir los planes establecidos permanecen fijos y no se acepta una replanificación de manera libre, como sí sucede en Movilnet.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de aplicado el cuestionario, procesados los datos y recabada la información que se generó y conjuntamente con los respectivos análisis realizados, de los resultados obtenidos, permiten presentar las siguientes conclusiones.

5.1 Conclusiones

- En cuanto a determinar y establecer el conocimiento de los planes del negocio de Roaming en las unidades interrelacionadas con la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet para evaluar los criterios de alineación de funciones, los resultados son mayormente positivos, por lo que se concluye la existencia de un conocimiento de los planes y que consideran que sus funciones están estrechamente relacionadas entre sí para lograr un enlace entre unidades. Bajo tal perspectiva puede inferirse que al conocer la labor a realizar en el servicio, representa una ventaja al tener los involucrados en el negocio conocimiento de los planes.
- Igual situación positiva se presentó en el resultado de examinar y precisar la participación en los planes, monitoreo, metas, proyectos, tiempos, necesidades de clientes de las unidades en CANTV/Movilnet interrelacionadas con la Coordinación de Roaming para los planes de la Coordinación relacionados con la planificación estratégica y los indicadores de gestión determinados

en el área, en donde la mayoría opina que existe conocimiento, claridad y entendimiento de la misión y visión actual de CANTV, de todo lo cual es posible concluir la existencia de identidad, compromiso y claridad en lo que requiere la Corporación del servicio de Roaming Internacional, como objetivo estratégico en la nueva realidad de la implementación del estándar GSM.

- Con respecto a analizar el conocimiento, tiempos, aprendizaje, labor del negocio con las funciones de las unidades en CANTV/Movilnet que impactan el servicio de Roaming en las áreas financieras, cliente, procesos y tecnología relacionados con las funciones del negocio de Roaming Internacional, se evidenció una combinación de resultados entre positivos y negativos. En relación a los positivos la mayoría considera que en su unidad se presta atención a los temas que impactan el servicio de Roaming en las áreas anteriormente señaladas, sin embargo un resultado de 67% de encuestados, arroja que considera que los tiempos establecidos no son los adecuados para los objetivos que se determinan para el servicio y otro 56% de los encuestados considera que no es partícipe del establecimiento grupal de tiempos para cumplir con las metas de Roaming, al observarse esta inconformidad impacta los tiempo de consecución de planes, por lo que es posible concluir que si bien hay atención sobre los aspectos que afectan al servicio de Roaming, ahí afloran discrepancias en el tema de los tiempos para el cumplimiento de las metas establecidas.
- Igualmente, se evidencia que no existe una metodología, una relación entre la manera de llevar los planes, para el logro de los objetivos, de forma interrelacionada entre las áreas de Movilnet

con respecto a la Coordinación de Roaming, en donde los resultados no pueden modificarse si existen cambios determinantes que afecten la obtención de las metas, ya que el monitoreo de los planes, no importa en los tiempos que se establezcan para ello, no pueden ser modificados por parte de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet, algo que sí está permitido en la empresa asociada Movilnet. Lo anterior crea una especie de disonancia en la forma de presentar los resultados de gestión de la Coordinación de Roaming a nivel corporativo, ya que la Coordinación depende de parte de la gestión de las unidades de Movilnet con las que se relaciona para cumplir sus objetivos.

Los resultados obtenidos anteriormente, permiten concluir que el proceso de gestión de monitoreo que se desarrolla dentro de la empresa Movilnet, particularmente en las unidades investigadas, presenta debilidades para integrarse con los indicadores de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet, pues tal como se ha indicado en la teoría lo anterior determina que los objetivos obedecen a un grado y clasificación, siendo el grado del objetivo lo más importante, debido a que existe la necesidad de darle un orden de prioridad de acuerdo a los intereses de la empresa u organización. Es necesario el establecer la reducción de objetivos a una unidad común, con la finalidad de que sean definibles y cuantificables, así como determinar que sin una buena formulación resultará difícil mantener un plan coherente relacionado, ya que poca comunicación por lo general se asocia a un resultado ineficiente porque la explicación no cuenta con suficiente claridad, llevando a los ejecutores de los objetivos a no planear de manera correcta las acciones que lleven al éxito de la consecución del objetivo en el tiempo.

Es necesario e indispensable implementar un modelo de administración basado en indicadores de gestión para la Coordinación de Roaming, vinculado también con el desempeño de las unidades que apoyan la gestión del negocio. El modelo contribuirá con la mejora de la gestión, para lo cual se requiere contar con un marco adecuado para gestionar las metas y mejoras, y con la necesidad de tener la capacidad de vincular la estrategia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es importante entonces, resaltar y tener en cuenta puntos que pueden resultar críticos y que por lo tanto merece la pena tener en cuenta para poder llevar a cabo un modelo de administración basado en indicadores de gestión en forma exitosa. Entre los cuales, se considera el más importante, y donde se observó en los resultados de la investigación, la factibilidad en el tiempo de cumplimiento de las metas de Roaming y una efectiva comunicación a todo nivel de los temas relacionados para medir de la mejor manera la gestión de la Coordinación de Roaming en los nuevos proyectos relacionados con el servicio, como es la implementación del nuevo estándar tecnológico GSM y su posicionamiento en la preferencia del cliente Movilnet.

5.2 Recomendaciones

El presente proyecto plantea la propuesta de un Modelo de Administración basado en indicadores de gestión eficaces para el desarrollo del negocio de Roaming Internacional, el conectar este modelo con los nuevos objetivos estratégicos de CANTV/Movilnet, que resulta fundamental para tener una relación clara entre los planes operativos del día a día y la visión de largo plazo de la organización.

El modelo de administración basado en indicadores de gestión cuenta con una medición adecuada en cuanto al tiempo y la exactitud, algo que requiere la empresa para afrontar sus nuevos retos.

En cuanto al tiempo, el modelo responde en forma rápida a los cambios del entorno y proporciona la información en el momento adecuado para que se tomen las medidas correctivas requeridas, sin necesidad de afectar los resultados al final de mes tal como se establece en la política interna por la cual se rige la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet.

Referente a la exactitud, la información que presenta el modelo es relevante en cuanto a la calidad de la información proporcionada, y adaptada a las necesidades de la organización.

Por tales consideraciones, se recomienda la implementación y utilización del Modelo Administrativo basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional, en el caso particular de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet por tratarse de un modelo administrativo que presenta una metodología basada en la forma de llevar los planes a acciones concretas para que puedan ser medidos de acuerdo a la planificación y objetivos estratégicos de la empresa. Adicionalmente, el modelo brindará conocimiento a las unidades interrelacionadas con la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet para conocer de primera mano, qué acciones tomar en los tiempos determinados para contribuir con el logro de la Unidad de Negocio a la cual pertenece la Coordinación y su impacto en su impacto además en los resultados del servicio de Roaming.

Se recomienda la utilización de este modelo para poder contar con un forma de gestión y medición de resultados adecuados a la nueva visión de CANTV en la Coordinación de Roaming.

CAPITULO VI

PROPUESTA

En este capítulo se presenta, la justificación, objetivos, fundamentos, estructura y factibilidad de la propuesta del Modelo de Administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional en la Coordinación de Roaming CANTV/Movilnet, con la finalidad de mejorar los indicadores en que se basa la gestión del negocio a nivel operativo fundamentado en la estrategia corporativa.

6.1. PRESENTACIÓN

La propuesta se basa en el modelo que deriva de una valoración previa referente a la forma en que la Coordinación de Roaming interactúa con las otras áreas funcionales de la corporación para apoyarla en la obtención de sus objetivos y por lo tanto de sus metas. La propuesta plantea un modelo de administración que ayudará, metodológicamente, a establecer indicadores de gestión para el negocio de Roaming de manera dinámica y eficaz, igualmente establece la forma de llevar los objetivos estratégicos corporativos para adecuarlos de la mejor manera para que formen parte de los objetivos que debe cumplir la Coordinación y contribuir con el logro en su área de negocios particular, a la cual pertenece. El Modelo de Administración propuesto podrá modificar los indicadores, los cuales se sugiere sean modificados anualmente, si es necesario, para lograr más coherencia

con los objetivos corporativos. En fin, resulta una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas. La periodicidad de los elementos que forman parte de los indicadores puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida

6.2. JUSTIFICACIÓN

Con esta propuesta de Modelo Administrativo se busca transformar la manera en que la Coordinación de Roaming determina sus indicadores y cómo debería trabajar, de cara a una cultura que se oriente hacia los resultados medibles de su gestión.

Los indicadores de gestión que forman parte de este Modelo Administrativo son adecuados en cuanto al tiempo, ya que deben responder en forma rápida a los cambios del entorno y proporcionar la información en el momento adecuado para que se tomen las medidas correctivas requeridas. Igualmente la información que presentan los indicadores de gestión es relevante en cuanto a la calidad de la información que se proporciona, y adaptada a las necesidades de la organización, lo ideal es equilibrar el tiempo y la calidad de la información.

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo General

Optimizar el proceso actual de creación de indicadores de gestión adaptándolo a la mejor forma de creación metodológica involucrando a todas las áreas operativas del servicio de Roaming, así como los tiempos necesarios a determinar para el logro de las metas y objetivos estratégicos, logrando una mayor coherencia en los planes determinados para el servicio de Roaming entre las áreas interrelacionadas.

6.3.2. Objetivos Específicos

- Definir la metodología y procedimientos actualizados para el modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet.
- Preparar indicadores de desempeño que se puedan vincular a los indicadores de gestión de la Coordinación de Roaming.

6.4. FUNDAMENTOS

Este modelo tiene su fundamentó sobre las bases de:

- La escuela sistemática de la administración en donde se estudia la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo.
- El modelo de calidad total en donde la presentación de un enfoque de análisis integral de la organización, en donde su principal aporte es la propuesta de la idea que todos dentro de la organización forman un esquema de Proveedor - Cliente y donde la meta principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente.

Para la creación de requerimientos del modelo propuesto, se contó con la comunicación realizada a través del cuestionario aplicado a los responsables operativos del servicio de Roaming Internacional en CANTV/Movilnet. Igualmente, se hizo necesario el estudio a través de la matriz DOFA de la posición actual de CANTV/Movilnet con respecto al servicio de Roaming Internacional, con la finalidad de obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos que permite generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia, se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados. Igualmente se enfocó en la Misión y Visión actual de CANTV para llevar los objetivos estratégicos al nivel operativo de la Coordinación de Roaming.

Cuadro 5: Matriz Debilidades –Oportunidades – Fortalezas – Amenazas. Negocio Roaming Internacional CANTV/Movilnet

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Movilnet ocupa el segundo lugar en participación de mercado	1. Existe todavía incertidumbre en la nueva orientación de la empresa
	2. Nuevos sistemas tecnológicos en CANTV de redes de nueva generación	2. Los nuevos sistemas tecnológicos de redes en CANTV y Movilnet se encuentran con retrasos en su implementación
	3. Empleados altamente capacitados y especializados	3. Fuga del personal especializado hacia otras empresas del sector
	4. Nuevo standard celular GSM en Movilnet	4. Los incentivos para los empleados no han sido eficaces
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Entorno modelado en función de mayor penetración y cobertura de las telecomunicaciones en el país	1. Estrechar el margen participación de mercado con el número uno aprovechando la nueva tecnología. (F1, F2, O2)	1. Fortalecer las relaciones con las operadoras extranjeras para mayor uso de la red Movilnet. (D1, O2, O2)
2. La telefonía móvil sigue siendo preferida con respecto a las otras formas de comunicación	2. Penetrar en la frontera con el servicio a nivel doméstico y con Roaming Internacional. (F3, F4, O3, O4)	2. Desarrollar comunicaciones con sentido de compromiso de la empresa a sus clientes. (D1, O1, O2)
3. Mayor conocimiento de los clientes en los servicios de telecomunicaciones	3. Desarrollar planes de servicio diferenciados por usuarios Roaming. (F4, O4, O3, F3, F1)	
4. Telefonía Móvil en Venezuela posee 86% de penetración, significativamente superior al promedio de la región latinoamericana que alcanza 66%	4. Crear estrategia de precios con operadoras extranjeras por zonas de influencia. (F3, O1, F4, O2, O4)	
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Desaceleración de crecimiento del mercado celular en el país	1. Desarrollar nuevos servicios de valor agregado para el servicio de Roaming (F1, A1, F3, F4)	1. Incentivar la participación del personal con comunicaciones eficaces. (D1, D3, D4, A4)
2. Restricción de la entrega de divisas por CADIVI para compra de equipos celulares	2. Aliarse con proveedores de equipos celulares para posicionar marcas (F1, A2, F4, A4)	
3. Entorno nacional como eje central para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en el país	3. Propiciar el uso del servicio de Roaming basado en la comunicación constante. (F3, A4, F4)	
4. Alta inflación que afecta el poder adquisitivo del consumidor		

Elaboración: La autora

Con la información obtenida se pudo establecer que además de las debilidades evidenciadas en la etapa de investigación previa, se puede establecer el modelo ya que se cuenta con los recursos necesarios para obtener la información permitiendo de esta manera, optimizar el proceso de control efectivo de los indicadores de gestión del servicio de Roaming Internacional, ya que cuenta la Corporación CANTV y, particularmente, la Coordinación con todos los elementos necesarios para la realización y puesta en funcionamiento de la propuesta.

6.5. Estructura

El modelo propuesto de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional en la Coordinación de Roaming CANTV/Movilnet se basa en el conjunto de indicadores medibles derivados del nuevo plan estratégico corporativo, en donde se pueda determinar el desempeño de la Coordinación de Roaming frente al direccionamiento estratégico que lleva la Unidad de Negocio a la que pertenece.

6.5.1. Componentes del modelo

6.5.1.1. Objetivos.

Aquellos en los cuales la Coordinación de Roaming tiene influencia y control para poder llevarlos a cabo dentro del entorno del servicio de Roaming Internacional

6.5.1.2. Indicadores.

El conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir la gestión de la Coordinación de Roaming.

6.5.1.3. Indices.

Relación cuantitativa entre metas planeadas, los objetivos establecidos, lo esperado a alcanzar con los indicadores y los resultados alcanzados. Las metas determinantes se basan en este modelo en proyecciones del comportamiento para el servicio en un período. Las metas determinan el punto de exigencia.

6.5.1.4. Ponderación de cada perspectiva

Es necesario, igualmente, definir el peso de cada perspectiva para conocer su aporte dentro de los objetivos de la Unidad de Negocio a la que pertenece la Coordinación de Roaming CANTV/Movilnet. Es importante destacar que esta ponderación debe hacerla directamente el Coordinador de Roaming Internacional CANTV/Movilnet, con la asesoría y el lineamiento del área de Planificación y Control de Gestión de la Unidad de Negocio, ya que es un tema de compromiso a alcanzar en donde todas las partes tengan consenso para el mismo.

Se propone una ponderación dada por los objetivos estratégicos de la nueva CANTV/Movilnet, que viene a ser:

Cuadro 6: Ponderación Tipo de Perspectiva

Tipo de Perspectiva	Ponderación porcentual
Financiera	40
Cliente	20
Interna	20
Formación y crecimiento	20
Total	100

Elaboración: La autora

La mayor ponderación la lleva la perspectiva Financiera debido al reforzamiento dentro de la comunicación interna de la empresa, Contacto Diario CANTV - Octubre 2007, en donde se señala:

“Garantizar la autosostenibilidad de la empresa: La nueva Cantv será eficiente en sus operaciones, de manera de generar los recursos requeridos para acometer proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.”

“Convertirnos en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los Esquemas Asociativos Solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social”

6.5.2. Condiciones para la definir de los indicadores de gestión

6.5.2.1. Denominación

Se expresa en cantidad, tasa, proporción o porcentaje.

6.5.2.2. Datos

Con la finalidad de efectuar el cálculo se requiere conocer la fuente de datos para procesarlos y obtener la información.

6.5.2.3. Patrón de comparación

Se busca establecer los criterios de medida y análisis para comparar contra la medición.

6.5.2.4. Frecuencia.

Se establece la frecuencia de evaluación y medición dentro de un período determinado. En la investigación se observó que la frecuencia en Movilnet era semanal, sin embargo en la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet la frecuencia es mensual. Por lo que se sugiere hacer revisiones semanales y presentaciones mensuales, ya que de esta forma sí se pueden, en base a la revisión semanal, hacer cambios que muestren la evolución mensual sin mayores desviaciones a la hora de su presentación.

6.5.3. Visión de sistemas / relación causa – efecto

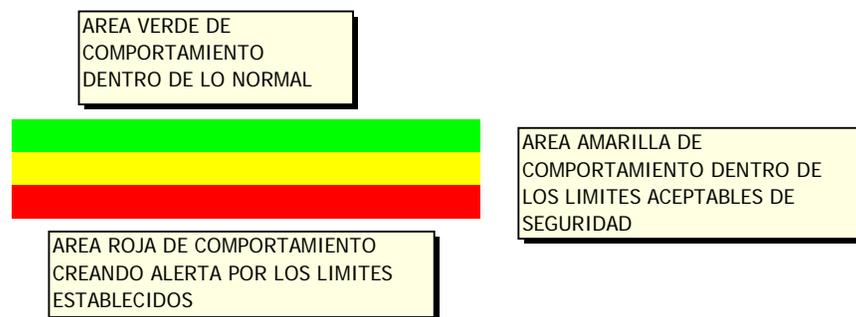
Una visión holística donde las interrelaciones entre Unidades lleven a un fin común, en esto se basa la determinación de los tiempos en los indicadores de gestión de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet. Es necesario que los integrantes de las otras unidades con las cuales se relaciona la Coordinación conozcan y sean partícipes de los tiempos para establecer las metas dentro de sus unidades, las cuales repercutirán en el logro de las metas de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet.

6.5.4. La medición

En el entorno de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet se requiere medir los procesos de la organización tanto internos como los relacionados con el entorno, el mercado y el cliente. La unidad debe ser la encargada de evaluar su propio desempeño, con la

finalidad de mejorar continuamente en base a sus metas. Igualmente se parte de la premisa del trabajo en equipo con todas las unidades interrelacionadas para mejorar lo que se puede mejorar y adecuar la planificación de acuerdo a cada uno de los responsables en el logro de las metas.

Es necesario que existan unas bandas en las cuales se lleve a cabo el control de manera visual y gráfica de los límites involucrados en la medición y de los cuales se puede establecer una especie de modelo “semáforo”, como el de la figura 12, en donde dependiendo del color se establece:



Elaboración: La autora

Figura 12: Semáforo de comportamiento

6.5.5. Propuesta de indicadores de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet

De acuerdo con el modelo planteado se proponen los siguientes indicadores de gestión, basados en la investigación y lo que se espera de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet según los objetivos estratégicos corporativos de CANTV. Es importante resaltar que estos indicadores deben ser enfocados tanto al estándar CDMA

como al estándar GSM de Movilnet. Es decir, los indicadores manejados deberán ser separados por tipo de estándar tecnológico.

6.5.5.1. Perspectiva financiera

En este modelo se le presta atención y relevancia a este indicador en el cual deberán medirse:

Crecimiento en los ingresos:

- Los ingresos por el servicio de Roaming Internacional prestado a los clientes Movilnet fuera de Venezuela.
- Los ingresos por el servicio de Roaming Internacional a clientes de otras operadoras en la red de Movilnet en Venezuela.

Los ingresos se podrán evaluar desde su parte individual, clientes Movilnet usando el servicio fuera de Venezuela y clientes extranjeros usando la red de Movilnet. Al consolidarse estos resultados podrá observarse el ingreso total.

Los índices para medir los ingresos del servicio Roaming Internacional vendrán dados por:

1) Ingresos totales Roaming Internacional = Ingresos Reales clientes de Roaming Internacional (Movilnet y Extranjeros) mes y año actual/ Ingresos Reales clientes de Roaming Internacional (Movilnet y Extranjeros) mes y año anterior

2) Ingresos clientes Movilnet servicio de Roaming Internacional = Ingresos Reales Movilnet servicio de Roaming

Internacional mes y año actual/ Ingresos Reales Movilnet servicio de Roaming Internacional mes y año anterior .

3) Ingresos clientes extranjeros usando servicio de Roaming Internacional en red Movilnet = Ingresos Reales clientes extranjeros servicio de Roaming Internacional mes y año actual/ Ingresos Reales clientes extranjeros servicio de Roaming Internacional mes y año anterior .

Este indicador debe ser siempre seguido con atención, debido a la orientación estratégica de CANTV en donde uno de los temas es “garantizar la autosostenibilidad de la empresa”, el estado venezolano que invierte el dinero espera, en forma legítima un rendimiento adecuado. Por lo tanto, se espera conocer y esperar contribución de la Coordinación de Roaming a la Unidad de Negocios a la que pertenece.

Evaluación de los costos:

- Los costos asociados al servicio relacionados por la prestación del servicio Roaming Internacional a los clientes Movilnet y a los clientes de las operadoras extranjeras en la red Movilnet , requiere un indicador que demuestre que estos costos deben ser acordes al ingreso, mantenerse o mejor aún disminuir con respecto al período anual anterior.

Los índices para medir los costos del servicio Roaming Internacional vendrán dados por:

1) Costos totales Roaming Internacional = Costos Reales clientes de Roaming Internacional (Movilnet y Extranjeros) mes y año actual/ Costos Reales clientes de Roaming Internacional (Movilnet y Extranjeros) mes y año anterior

Crecimiento Nuevos Mercados

En este indicador se requiere evaluar la gestión para la captación del crecimiento de nuevos mercados en los cuales la penetración del servicio de Roaming Internacional contribuirá con otro punto de la orientación estratégica como lo es “apoyar la integración nacional e internacional”, en donde ésta llevaría a ampliar la cobertura en diferentes países a nivel internacional, iniciándose la cobertura en el estándar GSM en la primera fase en América Latina y el Caribe por ser el mercado natural de integración, seguido por Norteamérica. En una segunda fase la cobertura se ampliaría al resto del mundo, iniciándose en el continente europeo y después los continentes restantes, para lo cual el indicador se manifiesta de la siguiente forma:

1) Crecimiento Nuevos Mercados = Número de convenios firmados por país al mes Vs Número de convenios requeridos por país al mes

6.5.5.2. Perspectiva del cliente

El buen servicio al cliente es la plataforma para poder permanecer en un mercado en competencia. La Misión de CANTV coloca énfasis en este punto. En cuanto a la telefonía celular y

particularmente al servicio de Roaming Internacional, los clientes esperan un servicio de buena calidad, con un precio apropiado, cobertura celular amplia, comunicación constante y que su rendimiento sea el ofrecido. En la orientación estratégica se enuncia “Ser líder en calidad del servicio, portafolio de productos y atención al Cliente”, por lo tanto hay dos indicadores necesarios e importantes a determinar aquí:

1) **Índice de satisfacción de clientes.** En este punto es importante resaltar que se pueden seguir las recomendaciones de Merz, (2008), las cuales son:

- Es fundamental tener un índice de satisfacción de clientes elevado, tratar de que sea el más alto del sector.
- Evitar los bajos índices de satisfacción de clientes.
- No deben establecerse reducciones en los precios como solución a largo plazo
- La calidad y la innovación son apuestas seguras.

Debido a lo anterior, se propone el siguiente indicador de Valor Agregado, el cual pesa el índice de percepción global sobre el servicio de Roaming Internacional, en términos de valor agregado. Lo cual resulta de utilidad debido a que a su vez el servicio de Roaming Internacional, representa igualmente un servicio de valor agregado dentro de la cartera global de servicios que presta CANTV/Movilnet. Se mide de la siguiente forma:

Valor Agregado = Calidad del servicio / Precio competitivo +
Activación Oportuna + Servicio Posventa

6.5.5.3. Perspectiva interna

Esta evalúa en qué se puede destacar, en qué hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes, tanto internos como externos. Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse de manera regular para conseguir la satisfacción de los consumidores.

En el caso particular de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet se considera manejar un Cronograma de Control bajo la figura del “Diagrama de Gantt”, debido principalmente a revisar los procesos de actividades relacionados con la implementación técnica de los país con los cuales se firme convenio de cobertura a nivel internacional. El uso del diagrama permitirá modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de las actividades y su ejecución. El indicador será:

1) Control del cronograma. Controlar la desviación de tiempo determinado entre la fecha establecida para cumplir una actividad y su ejecución.

6.5.5.4. Perspectiva de formación y crecimiento

El ambiente de trabajo en CANTV/Movilnet donde gente talentosa y diversa debe estar cambiando para innovar y capitalizar

las fuerzas del cambio con la finalidad de crecer y llevar a cabo con éxito los objetivos corporativos de clientes y financieros, en un mundo tan cambiante y dinámico como el de telecomunicaciones y más con el desarrollo e implementación de un nuevo estándar tecnológico como es GSM, sin embargo la documentación de los procesos y procedimientos no se encuentra acorde con la dinámica del trabajo, dejando en manos de unos pocos, los especializados, el conocimiento, para lo cual debe invertirse en la transferencia del conocimiento del negocio, el cual de estar documentado en procesos y procedimientos.

El indicador vendría dado porque todos los involucrados en la prestación del servicio de Roaming Internacional, tengan el conocimiento y las competencias que engranen con el ambiente orientado al cliente, y este se reflejaría en los procesos que se deben cumplir y la documentación de los mismos. Se debe guiar a los empleados para generar los procesos y procedimientos adecuados, por lo que el indicador será:

1) **Documentación de procedimientos del servicio Roaming Internacional = Total Realizado/ Total Asignado**

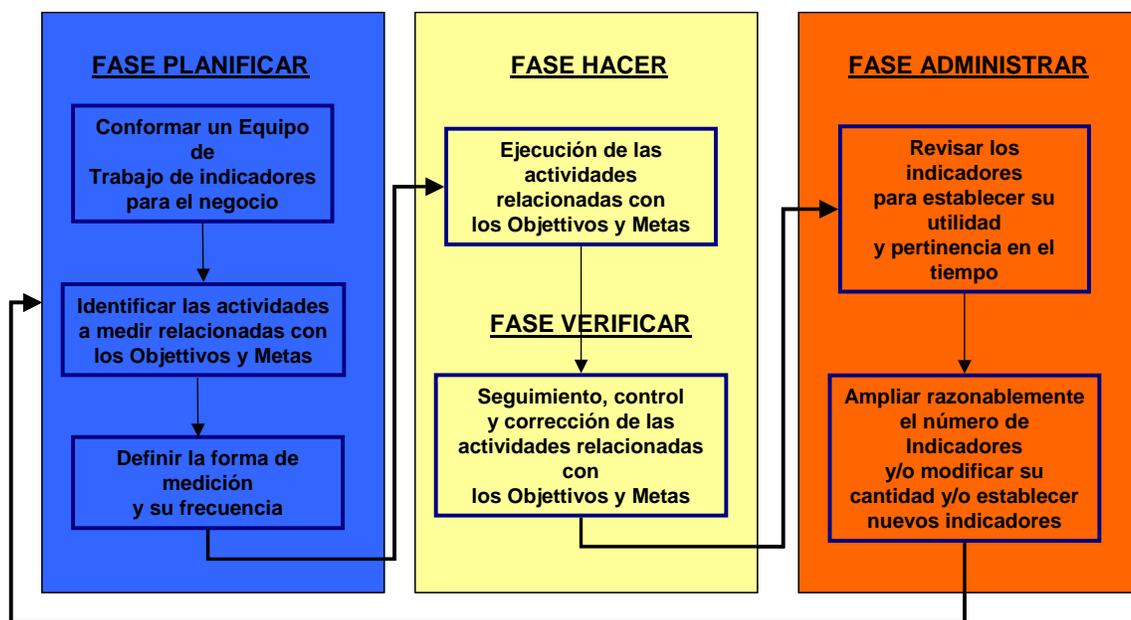
6.5.6. Comunicación de los Indicadores

La comunicación de los indicadores que forman parte del Modelo de Administración debe ser presentado a todos los involucrados en el negocio de Roaming Internacional, en CANTV y Movilnet para que conozcan los retos establecidos en la Coordinación de Roaming Internacional en la Unidad de Negocio, con la finalidad de dar soporte

para el logro de las metas y objetivos establecidos. Si se espera una ejecución intachable de los procesos, exceder las expectativas de los clientes y crear valor para los accionistas de la empresa, es necesario una sólida base de comunicación para operar y crear un robusto sistema entre las personas que forman parte para el logro y que hacen la diferencia en que el negocio de Roaming Internacional llegue a cumplir con el éxito esperado en el estándar tecnológico GSM.

6.6. Entregable del Modelo

A continuación el procedimiento de creación para el modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de Roaming Internacional para el caso de la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet



Elaboración: La autora

Fig 13: Procedimiento de creación para el modelo de Administración basado en Indicadores de Gestión

6.6.1. Plantilla del modelo

La siguiente plantilla sirve de herramienta para poder mantener un registro de la información para la creación de los indicadores asociados al modelo de administración.

Cuadro 7: Plantilla del Modelo de Administración basado en Indicadores de Gestión

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Objetivo Unidad	Indicador	Meta	Estandares de medición	Indice	Frecuencia de control
Fecha de elaboración:								
Equipo de trabajo conformado por:								
Elaborado por:								
Revisado por:								
Aprobado por:								

Elaboración: La autora

6.6.2. Factibilidad

Según los estudios realizados y reflejados en este capítulo el proyecto es completamente factible y útil de implementar, ya que contribuirá a auxiliar a la Coordinación de Roaming en CANTV/Movilnet a lograr sus objetivos y cumplir las metas con los recursos actuales. CANTV cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos del proyecto, la factibilidad está apoyada en los siguientes aspectos básicos:

- Factibilidad técnica. CANTV dispone de tecnología que satisface las necesidades y cuenta actualmente con los recursos de equipos computacionales de última generación con versiones de software actualizados, necesarios para la preparación del Modelo de Administración. El Modelo puede ser generado en Microsoft Excel, Microsoft Project y Microsoft Word, sistemas que posee la empresa y que mantiene su licencia.
- Factibilidad operativa. CANTV cuenta con los equipos para actualizar los procesos y las actividades necesarias para llevar a cabo la implementación, con integración de todas las áreas que participan en el logro del servicio. Se dispone del recurso humano capacitado para la implementación del proyecto con reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de las tareas.
- Factibilidad económica. CANTV tiene recursos económicos en presupuesto de programa GSM, con una partida para

entrenamiento de recursos humanos para el estándar GSM e indicadores de gestión relacionados con el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, P. (1999). **“Management Challenges for the 21st Century”**. New York. Harper Collins.

SENGE P, ROBERTS C., ROSS R., SMITH B y KLEINER A. (2004). **“La Quinta Disciplina en la práctica”**. Buenos Aires. Editorial Granica.

KAPLAN R. y NORTON D. (1992). **The balanced scorecard - Measures that drive performance**. Watertown. Harvard Business Review (January-February).

KAPLAN R. y NORTON D. (1996). **“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”**. Watertown. Harvard Business School Press.

ULRICH D., SENGER J., SMALLWOOD N. (2001). **“Liderazgo basado en resultados”**. Bogotá. Editorial Norma

KOTLER P., CAMARA D., GRANDE I., CRUZ I. (2000). **“Dirección de Marketing. Edición del Milenio”**. Madrid. Pearson Educación, S.A.

JÁUREGUI A. (2006). Artículo **“Normas de desempeño para empresas (indicadores)”**. <http://www.gestiopolis.com>. Consultado el 04/11/2006.

Diccionario Glosario Administración y Marketing.

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MODELO>. Consultado el 04/12/2006

HAMMER M. y CHAMPY, J. (1994). **“Reingeniería”**. Bogotá. Editorial Norma.

ROBBINS, S. (2000). **“Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”**. México. Editorial Prentice Hall.

KAPLAN R. y NORTON D. (2006). **“Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”** Watertown. Harvard Business School Press.

KAPLAN R. y NORTON D. 2002. **“Cuadro de Mando Integral”**. Barcelona. Harvard Business School Press. 2da. Edición.

BALESTRINI M. 2006. **“Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación”**. Caracas. Editorial Textos/ BL Consultores Asociados.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (UPEL). 1998. **“Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales”**. Caracas. FEDUPEL.

PEÑALOZA, A. (2005). Curso. **“Taller actualización metodológica”**. Caracas. UCAB

GONZÁLEZ, A. (1997). **“El método de la investigación científica”**. Caracas. Contexto Editores.

HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. (1998), **“Metodología de la investigación”**. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

ARIAS, F. (2006). **“El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica”**. Caracas. Editorial Episteme.

CANTV, (2008). **“Corporación, Historia”**.
<http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=158> Consultado el
20/04/2008.

CHAMPY, J. (1996), **“Reingeniería en la gerencia”**. Bogotá. Editorial Norma

Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid (ASALMA). **“Orígenes y estado actual de la calidad”**.
<http://www.asalma.org/servicios/asesoria/calidad/kaoru> Consultado el
05/05/2008

EXCELENCIA EMPRESARIAL. (2002). **“Gestión Indicadores”**.
http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm Consultado el
05/05/2008

SÁNCHEZ PRIETO, Andrés. (2006). **“¿Cómo medir la gestión empresarial?”**. Revista M&M. <http://www.revista-mm.com> Consultado el
06/05/2008

RODRÍGUEZ ZANI, M., LANDEIRA, S., JORGE, G. **“Estudio sobre Contribución de la telefonía móvil a las economías de Latinoamérica y el Caribe”**. (2007). Convergencia Research – Investigación Regional. GSM Latin America Inc.

RESULTADOS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES I TRIMESTRE. CONATEL. (2008). “**Indicadores Trimestrales del Sector, Marzo 2008**”. <http://www.conatel.gov.ve> Consultado el 07/05/2008.

VENANCHAM, (2008). “**Comité Briefing Abril 2008**”. http://www.venamcham.org/comites/reporte_comites_abril08.htm Consultado el 23/08/2008

ROHM, Howard. (2008). “**A balancing Act**”. Performance Measurement in Action, Volume 2, Issue 2. <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform.pdf> Consultado el 23/08/2008

MERZ, Russ. (2007). “**The American customer satisfaction index (ACSI) Technology: A Methodological Primer**”. CFI Group. http://www.cfigroup.com/resources/whitepapers/CFI_ACSI%20Methodology.pdf Consultado el 23/08/2008.

FRANCES, Antonio. “**Estrategia para la empresa en América Latina**”. (2001). Caracas. Ediciones IESA.

SERNA GOMEZ, H. (2002) “**Gerencia estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**”. Bogotá. 3R Editores Ltda.

GLOBAL MOBILE SUPPLIERS ASSOCIATION. (2008). “**GSM/3G Market Update**”. <http://www.gsacom.com> Consultado 04/10/2008.

ANEXOS

ANEXO A

Estimado colega:

Junto con saludarle deseo invitarle a responder el siguiente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, le informo tienen por objeto recoger su importante opinión sobre una propuesta de un modelo de administración basado en indicadores de gestión para el negocio de **Roaming Internacional**. Su sinceridad en las respuestas será muy apreciada.

Por favor marque con una X su respuesta.

Nombre de la unidad a la que pertenece en la Corporación (gerencia o coordinación):

1. ¿Según su opinión, existe conocimiento, claridad y entendimiento de la misión y visión actual de CANTV?
Sí No
2. ¿Según su opinión, existe conocimiento de los actuales objetivos estratégicos corporativos?
Sí No
3. ¿Las actividades de su Unidad están vinculadas a los objetivos corporativos?
Sí No

4. ¿Están vinculados los planes, metas y proyectos de su unidad con el resto de las unidades con las que se relaciona directamente?

Sí No

5. ¿En la unidad se promueve la retroalimentación y la comunicación relacionada con las metas y los objetivos a alcanzar para el servicio de Roaming?

Sí No

Si la respuesta es no, por favor, explique brevemente

6. ¿Están vinculados el conocimiento, aprendizaje y el liderazgo en su área funcional para realizar planificaciones continuas que permitan cumplir con las metas establecidas del servicio de Roaming?

Sí No

7. ¿Sus funciones están estrechamente relacionadas entre sí para lograr un enlace con otras unidades e impactar los resultados del servicio de Roaming?

Sí No

8. ¿Su supervisor apoya mediante su conocimiento del servicio de Roaming iniciativas estratégicas?

Sí No

9. ¿Considera que en su unidad se monitorea y se presta atención a los temas que impactan el servicio de Roaming (financiero, cliente, procesos, tecnología) asegurándose que el tiempo y los recursos sean asignados de manera eficiente?

Sí No

10. ¿Conoce la labor a realizar en el servicio de Roaming para cumplir con los objetivos de la Corporación?

Sí No

11. ¿Conoce y se identifica con las necesidades del cliente interno para el servicio de Roaming?

Sí No

12. ¿Conoce y se identifica con las necesidades del cliente externo para el servicio de Roaming?

Sí No

13. ¿Considera que los tiempos que se establecen son los adecuados para cumplir con los objetivos que se determinan para el servicio de Roaming?

Sí No

14. ¿Es partícipe del establecimiento grupal de tiempos para cumplir con las metas de Roaming? Entendidas estas como la cuantificación del objetivo, indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de: Verbo + cantidad + unidad de medida + tiempo + localización.

Sí No

15. ¿Es partícipe del establecimiento grupal de tiempos para cumplir con los objetivos de Roaming? Entendidos estos como un "deseo a lograr".

Sí No

16. ¿Por lo general, usted considera que siempre tiene participación en los objetivos comunes para el servicio de Roaming?

Sí No

17. ¿Se observa en su unidad desarrollo de nuevos procedimientos y métodos con la finalidad de contribuir de manera constante con los objetivos trazados para el servicio de Roaming?

Sí No

18. ¿Considera que entre las personas de otras unidades con las cuales se relaciona existe demostración de una buena disposición a asumir responsabilidades para el logro de los objetivos de Roaming?

Sí No

19. ¿La cantidad de actividad laboral asignada a su persona es adecuada para satisfacer las necesidades anticipadas de objetivos y metas para Roaming?

Sí No

20. ¿Usted considera que lo planificado en su Unidad tiene un impacto positivo para cumplir con las metas de Roaming?

Sí No

21. ¿Conoce las estrategias corporativas y las estrategias operativas de la organización y de la unidad, respectivamente?

Sí No

22. ¿El plan de su Unidad incluye una frecuencia de monitoreo regular?

Sí No

23. ¿Si la respuesta es Sí, la frecuencia se corresponde con un período:

Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

24. ¿El plan que se establece en su Unidad se modifica en respuesta por los resultados de la evaluación y el monitoreo?

Sí No

Si la respuesta es no, por favor, explique brevemente

¡Muchas gracias por disponer de tiempo para responder este cuestionario!

ANEXO B

“Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad”.

ITEM	SI	1	NO	0	N = 5		
1	x x x x x	5			0	Puntaje encuestados	
2	x x x	3	x x		2	1	16
3	x x x	3	x x		2	2	22
4	x x	2	x x x		3	3	11
5	x x x	3	x x		2	4	17
6	x x x	3	x x		2	5	5
7	x x x x	4	x		1		
8	x x x x	4	x		1		
9	x x x	3	x x		2		
10	x x x x x	5			0		
11	x x x x x	5			0		
12	x x x x	4	x		1		
13	x x	2	x x x		3		
14	x x x	3	x x		2		
15	x x x	3	x x		2		
16	x x x x	4	x		1		
17	x x	2	x x x		3		
18	x	1	x x x x		4		
19	x x	2	x x x		3		
20	x x	2	x x x		3		
21	x	1	x x x x		4		
22	x x x x	4	x		1		
24	x x x x	4	x		1		
Totales		72			43		

media	datos car si	72 no	43
n	5		
X1	16		
X2	22		
X3	11		
X4	17		
X5	5		
	76		

Media	15,2
--------------	-------------

Media al cuadrado	231,04
--------------------------	---------------

Varianza total del instrumento
48,64

Confiabilidad

Número Items	24
---------------------	-----------

1 parte For 1,04348

2 parte For 0,88542

3 parte For 0,92391

Resultado	0,92391	Coeficiente de confiabilidad
------------------	----------------	-------------------------------------