



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA PROGRAMA REDES
DE ACCESO EN LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA

Presentado por
Castillo Jaramillo Osdaly Victoria
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Lorenzo Félix

Caracas Enero 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA PROGRAMA REDES
DE ACCESO EN LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA

Presentado por
Castillo Jaramillo Osdaly Victoria
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Lorenzo Félix

Caracas Enero 2014

APROBACION DE ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Osdaly Victoria Castillo Jaramillo, titular de la C.I. 13.128.781, para optar al grado Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia Programa Redes de Acceso en la construcción de nuevos Puertos ABA”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 9 días del mes de enero de 2014

Félix Lorenzo

C.I.: _____

CARTA DE APROBACION DE LA EMPRESA

DEDICATORIA

A todos los que me con sus gestos, palabras y hechos me apoyaron para la consecución de esta meta. Pero principalmente a Dios por llevar mis pasos y cargar mi peso cuando más lo he necesitado.

AGRADECIMIENTOS

A Mayerling Deus y a Luigi Osorio mis ejemplos a seguir en lo profesional, por apoyarme y guiar mis pasos para el logro de esta gran meta, realmente me siento muy agradecida de haber trabajado bajo su supervisión, por haberme enseñado tanto.

A mi gran Guía Ana Julia Guillen, definitivamente estoy segura que Dios te puso en mi camino para darme ánimos, encontrarme cuando estaba perdida y aflorar en mi capacidades que ni yo misma sabía que tenía.

A mi tutor Félix Lorenzo por su infinita paciencia.

A mi gran amiga Mery Salazar, por ser mi ejemplo a seguir, como siempre te lo he dicho eres "Mi Superhéroe".

A mis Padres por apoyar cada uno de mis proyectos, la verdad es que me animan a seguir y mejorar cada día.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA PROGRAMA REDES
DE ACCESO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA

Autor: Osdaly Victoria Castillo Jaramillo
Asesor: Félix Lorenzo
Año: 2014

RESUMEN

Desde la nacionalización en el año 2007, Cantv se ha orientado hacia la democratización de sus servicios, lo cual se traduce en la ampliación de la cobertura de telefonía e Internet a todos los venezolanos que lo requieran. En los últimos años se ha observado que la entrega de puertos ABA para el servicio de Internet, se realiza sin cumplir la planificación, lo cual ha traído como consecuencia que las metas de ventas no sean dirigidas eficientemente por región, por ello se quiere determinar si la estrategia de construcción de puertos ABA establecida es efectiva. Con la finalidad de mejorar lo anterior, se generó un Plan Estratégico que busca hacer una sinergia entre las estrategias de sustentabilidad de la empresa y el cumplimiento del Plan de la Nación. Se determinaron los involucrados que tienen una mayor influencia en el proceso del proyecto y los riesgos que los mismos tienen en las tomas de decisiones. Los objetivos se establecieron aplicando el análisis interno y externo en conjunto con la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica y la Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los indicadores se determinaron a partir del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, para finalmente precisar el Plan Estratégico apropiado a los resultados obtenidos, todo lo cual permitió establecer la Misión, Visión y Objetivos del proyecto.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Plan estratégico, Análisis interno, Análisis Externo.

Línea de Trabajo: Los Proyectos en las Empresas.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

ABA	Acceso de Banda Ancha
CANTV	Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela
CMI	Cuadro de Mando Integral
Copra	Coordinación Obras para Redes de Acceso.
DHCP	Dynamic Host Configuration Protocol (Siglas en Ingles)
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
EFE	Evaluación de Factores Externos
EFI	Evaluación de Factores Internos
FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GCE	Gerencia Corporativa de Energía
GCOMI	Gerencia Corporativa de Obras, Mantenimiento e Inmuebles
GGP	Gerencia General de Procura.
GGPM	Gerencia General Proyectos Mayores
GPP	Gerencia Planificación de Proyectos
GPRA	Gerencia Programa Redes de Acceso
IP	Internet Protocol
MCPE	Matriz Cuantitativa de la Planificacion Estrategica
ONAPRE	Oficina Nacional de Presupuesto
PMBOK	Project Management Book Of Knowledge (Siglas en Ingles)
PMI	Project Management Institute (Siglas en Ingles)

PPTO	Presupuesto.
UPS	Unidad Prestadora de Servicio
TEG	Trabajo Especial de Grado
Tx	Transmisión
UCAB	Universidad Católica Andrés Bello

INDICE GENERAL

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACION.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.1.1. Objetivo General.....	7
1.1.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. ALCANCE DEL PROYECTO.....	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.2. LA GERENCIA DE PROYECTO.....	12
2.2.1. ¿Qué es un Proyecto?.....	12
2.2.2. Ciclo de Vida de un Proyecto.....	13
2.2.3. Involucrados.....	16
2.2.4. Influencia de la Organización en el Proyecto.....	18
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	20
2.4. ANALISIS INTERNO.....	21
2.4.1. Cadena de Valor.....	21
2.4.2. Modelo de las 7'S de McKinsey.....	23
2.5. ANALISIS EXTERNO.....	25
2.5.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	25
2.5.2. Modelo del Diamante.....	27
2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	30
2.6.1. Beneficios.....	30
2.6.2. Las Perspectivas del CMI.....	31

2.6.3. Relaciones causa-efecto entre factores y Mapas estratégicos.....	31
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	34
3.1. TIPO DE INVESTIGACION	34
3.2. UNIDAD DE ANALISIS.....	34
3.3. PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS.....	35
3.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	37
3.5. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	38
3.6. CODIGOS DE ETICA	38
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	39
4.1. LA EMPRESA	39
4.1.1. Proyecto Nacional Simón Bolívar.....	39
4.1.2. Misión	41
4.1.3. Visión	41
4.1.4. Principios y Valores Corporativos	41
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	45
4.2.1. Vicepresidencia Ejecutiva	46
4.2.2. Gerencia General Proyectos Mayores	50
4.2.3. Gerencia Programa Redes de Acceso.....	52
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	55
5.1. OBJETIVO 1. IDENTIFICAR LOS INVOLUCRADOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PUESTA EN SERVICIO DE NUEVOS PUERTOS ABA.....	55
5.2. OBJETIVO 2. EVALUAR EL PROCESO ACTUAL DE PUESTA EN SERVICIO DE ABA A NUEVOS USUARIOS.....	65
5.3. OBJETIVO 3. ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA PROGRAMA REDES DE ACCESO, CON RESPECTO A LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA.....	78
5.4. OBJETIVO 4. DETERMINAR LOS INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES PARA LA CORRECTA EJECUCIÓN DEL PROYECTO ABA.....	89
5.5. OBJETIVO 5. ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROYECTO ABA PARA LA FASE DE CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA.....	94
CAPITULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA	97
CAPITULO VII. EVALUACION DEL PROYECTO	107
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 113

INDICE DE TABLAS

Tabla	p.p.
1. Ponderación de los factores del diagrama Ishikawa	5
2. Descripción de los Procesos del Ciclo de Vida	15
3. Cuadro de Involucrados	18
4. Tipos de Estructuras Organizacionales.	18
5. Variables por Objetivo Específico	37
6. Análisis de Involucrados - Marco Lógico	57
7. Jerarquía - Impacto	60
8. Análisis de Involucrados - Marco Lógico Modificado	61
9. Puntos de atención por Actores.....	78
10. Actores en Cadena de Valor.....	82
11. Matriz EFI del Proyecto ABA	82
12. Matriz EFE del Proyecto ABA.....	86
13. Matriz MCPE del Proyecto ABA	87
14. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	91
15. Indicadores del CMI	92
16. Indicadores por Objetivo Específico	95

INDICE DE FIGURAS

Figura	p.p.
1. Fases del Proyecto ABA.....	3
2. Análisis de Ishikawa Proyecto ABA	6
3. Ciclo de Vida del Proyecto	14
4. Influencia de involucrados en el Proyecto	16
5. Cadena de Valor de Michael Porter.....	21
6. Modelo de las siete S de McKinsey.....	24
7. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	26
8. Modelo de Diamante	28
9. Modelo de Diamante de Francés (2002)	29
10. Generalización de las cuatro perspectivas del CMI.....	32
11. Diagrama de causa-efecto.....	33
12. EDT del Proyecto de Investigación.....	38
13. Organigrama Cantv	47
14. Organigrama GGPM	50
15. Organigrama GPRA	53
16. Proyectos con entrega servicio Internet	56
17. Jerarquía de los Involucrados en el Proyecto.....	64
18. Jerarquía de los Involucrados en el Proyecto – Modificado	65
19. Diagrama de Flujo del Proyecto ABA	67
20. Diagrama de flujo de instalación de un equipo.....	69
21. Diagrama de Ishikawa para el Proyecto ABA	77
22. Cadena de Valor Proyecto ABA.....	80
23. FODA para el Proyecto ABA.....	89
24. Mapa estratégico Proyecto ABA.....	90
25. Composición Plan Estratégico Proyecto ABA.....	97
26. Procesos del Proyecto ABA.....	99
27. Detalle proceso de Planificación	100
28. Detalle de Procedimiento Construcción	102

INTRODUCCIÓN

Cantv es una empresa pionera en telecomunicaciones en Venezuela, y por ello actualmente es la corporación que tiene la mayor red en el país. Esta denominación permite que la empresa pueda mantener su permanencia como líder en el sector, sin embargo esto no impide que deba realizar el mejoramiento de sus métodos, sobre todo cuando debe regirse por los planes de la nación por ser una empresa estatal. Esto último le impone el compromiso de ejecutar de manera eficiente los recursos aprobados por el Poder Ejecutivo de la Nación.

Tomando esto en consideración, se ha observado que muchos proyectos presentan constantes re-planificaciones en su ejecución, lo cual puede traducirse en un incremento de costos y un uso ineficiente de los recursos.

De las anteriores consideraciones se motiva el presente Trabajo Especial de Grado para analizar los aspectos que generan deficiencias en la ejecución; en particular del Proyecto ABA de la Gerencia Programa Redes de Acceso de la Gerencia General de Proyectos Mayores.

El propósito es poder generar una propuesta que permita establecer las deficiencias de cada fase del proyecto, que generan el no cumplimiento efectivo del proyecto. Lo anterior se determinará mediante la creación de los Indicadores del Cuadro de Mando Integral asociado al proyecto. Como valor agregado a la generación de los indicadores, se podrá conocer si las estrategias implementadas en el proyecto están asociadas a los planes estratégicos de la empresa e igualmente como afecta la estructura organizativa a la ejecución del proyecto.

El trabajo consta de ocho (08) capítulos los cuales se le da una breve explicación de los mismos.

Capítulo I. Propuesta de Investigación: Se indica la situación actual que genera la necesidad de un diagnóstico. Está compuesto por el planteamiento del problema, el

objetivo general y sus respectivos objetivos específicos, la justificación del trabajo y culmina con el alcance del proyecto.

Capítulo II. Marco Teórico y Conceptual: Está conformado por los antecedentes y la base teórica necesaria para el desarrollo de la propuesta, la cual fue elaborada por una revisión documental de los conceptos requeridos.

Capítulo III. Marco Metodológico: Se establecen las pautas para el método de investigación apropiado para el trabajo. Se especifican el tipo de Investigación efectuada, las técnicas de investigación y los métodos de análisis de datos.

Capítulo IV. Marco Organizacional: Breve reseña de la empresa y sus lineamientos organizacionales, e igualmente se indica donde se encuentra el área en estudio dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Capítulo V. Desarrollo de la Investigación: se realizan los análisis necesarios con la finalidad de poder desarrollar el Plan Estratégico del Proyecto ABA, que mejor se adapte a la situación actual del proyecto. Todo lo anterior haciendo uso de las técnicas de investigación y métodos de análisis de datos.

Capítulo IV. Diseño de la Propuesta: Se especifican las condiciones que deben existir y los requisitos mínimos para que el Plan Estratégico sugerido en el Capítulo anterior pueda ser efectivo.

Capítulo VII. Evaluación del Proyecto: Se determina el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, indicando además las lecciones aprendidas en el desarrollo de cada uno de ellos.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones: Se especifican las conclusiones por cada uno de los objetivos desarrollados, y a continuación las recomendaciones sugeridas.

Para culminar se indicaran las referencias bibliográficas empleadas en este TEG para complementar la información obtenida de los resultados obtenidos.

CAPITULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) desde el año 2006 ha implementado El Proyecto ABA que pertenece a la Gerencia Programa Redes de Acceso adscrita a la Gerencia General de Proyectos Mayores. Este proyecto tiene como finalidad la puesta en servicio de nuevos puertos para Internet. Desde la nacionalización de la Corporación en el año 2007, el proceso de puesta en servicio de puertos ABA se incrementó, debido a que uno de los objetivos de la Nación es el de proveer el acceso a las telecomunicaciones a todas y todos los ciudadanos, para contribuir así a impulsar su buen vivir y consolidarse como una sociedad tecnológicamente incluida, tal como se expresa en la reseña histórica de Cantv. Es por ello que uno de las principales metas de Cantv es la de ofrecer servicio de Internet de Banda Ancha (ABA) a todos los usuarios.

Teniendo como premisa lo anteriormente indicado y con la finalidad de garantizar la inclusión, el alcance del Proyecto ABA es la de ofrecer el servicio en aquellas localidades donde a pesar de estar demandándose el mismo, nunca antes habría podido llegar, enmarcado todo lo anterior en un presupuesto aprobado por la Nación. El proyecto ABA para poder suministrar el servicio a un usuario que lo requiera se puede descomponer en 4 fases, según se muestra en la figura 1.



Figura 1. Fases del Proyecto ABA

Cada fase se puede describir de la siguiente manera:

1era Fase: Levantamiento de la demanda, la cual es obtenida por estadísticas regionales, de acuerdo a las solicitudes por central. Se considera la localidad y la importancia para el sector de la educación y el Estado, según la Unidad Prestadora de Servicio (UPS) de la Gerencia de Mercado Masivo adscrita a la Gerencia General de Mercadeo.

2da Fase: Planificación. Una vez concertada o determinada la demanda, la misma es entregada a la Gerencia de Planificación de Proyectos (GPP) de la Gerencia General de Proyectos Mayores, que se encarga de determinar la factibilidad de construcción de los puertos, según el tipo de instalación y los medios de transmisión existentes, además de indicar el presupuesto necesario para la puesta en servicio de estos puertos, el cual debe incluir los costos de adquisición de equipos, adecuaciones en centrales y medios de transmisión.

3era Fase: Construcción de nuevos puertos. La demanda depurada es entregada a la Gerencia Programa Redes de Acceso (GPRA) que determina en conjunto con las Gerencias de Energía (GCE) y la Gerencia de Obras, Mantenimiento e Inmueble (GCOMI) el cronograma de ejecución y la factibilidad de construcción de acuerdo al presupuesto otorgado a la GPRA por parte de la Junta Directiva de Cantv, para determinar las centrales que serán intervenidas.

4ta. Fase: Venta de los puertos ABA entregados por GPRA. Mensualmente GPRA hace entrega de las centrales donde se construyeron nuevos puertos ABA a la UPS para llevar a la venta el servicio a nuevos usuarios.

A pesar de haberse concretado la demanda real a entregar, la gran mayoría de las veces se hace imposible cumplir con el cronograma planificado para hacer efectiva la entrega a tiempo del servicio, debido a que la fuerza de venta es dirigida incorrectamente impidiendo suplir cabalmente la demanda por región o estado. Un

principal causante del incumplimiento del cronograma de entrega planificado son los tiempos de adecuaciones necesarias para la puesta en servicio de los puertos, en muchas ocasiones las centrales deben ser diferidas para el siguiente año. El resto de los posibles causantes del incumplimiento se puede observar en el diagrama de Ishikawa mostrado en la figura 2. Además se debe contemplar el grado de influencia de cada uno de los actores dentro del diagrama, esto se indica en tabla 1, en la cual se distribuye en base 100 el porcentaje de influencia de cada uno de los factores.

Tabla 1. Ponderación de los factores del diagrama Ishikawa

Factores	Ponderación
GPP	20
Copra	10
GCOMI	10
GGP	30
GCE	15
ABA	15

Fuente: Proporcionado por Cantv (2012)

Por todo lo indicado, se puede apreciar que existen factores que no son considerados en el Proyecto ABA, ocasionando que haya desviaciones que no son planificadas o no se consideran dentro de los riesgos factibles que puede haber en el proyecto.

El análisis efectuado con Ishikawa, indica los posibles involucrados y las acciones que cada uno de ellos ejecuta, que impiden el correcto desarrollo del Proyecto ABA. Una de las intenciones de este trabajo de investigación es determinar la veracidad de estas influencias, y las acciones que se generan.

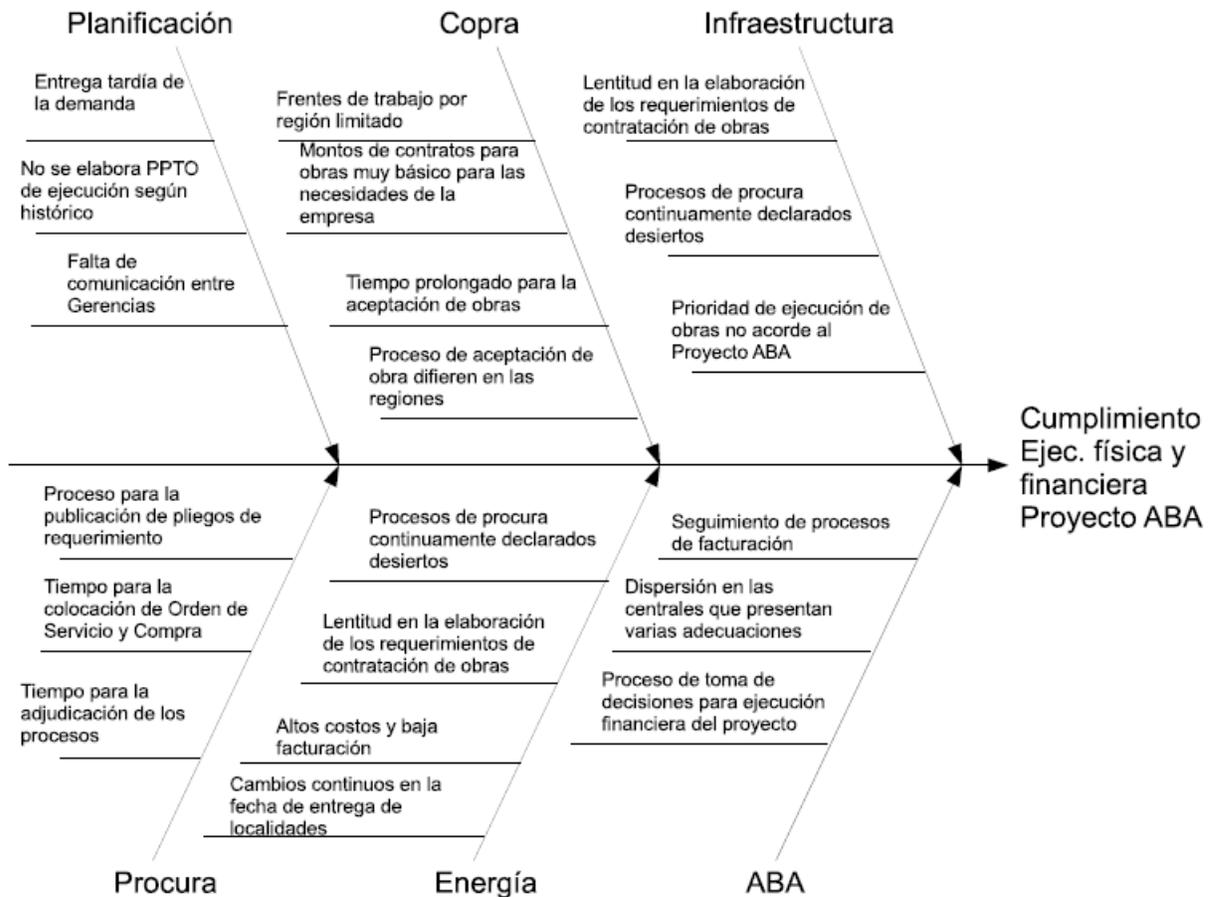


Figura 2. Análisis de Ishikawa Proyecto ABA
Fuente: Cantv (2012)

Lo expresado anteriormente hace cuestionar las metodologías empleadas y su interrelación con las diferentes unidades, y permite expresar las siguientes interrogantes.

¿Cuenta la GPRA con un plan estratégico definido para la puesta en servicio de puertos ABA?

¿El objetivo del proyecto ABA y de la GPRA se encuentra alineado con los planes estratégicos de la Corporación?

¿Se están considerando todos los involucrados al momento de planificar la entrega de puertos anuales?

1.2. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para la Gerencia Programa Redes de Acceso, en la construcción de nuevos puertos ABA.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los Involucrados que intervienen en el proceso de puesta en servicio de nuevos puertos ABA.
- Evaluar el proceso actual de puesta en servicio de ABA a nuevos usuarios.
- Establecer los objetivos estratégicos de la Gerencia Programa Redes de Acceso, con respecto a la construcción de nuevos puertos ABA.
- Determinar los indicadores, metas y responsables para la correcta ejecución del Proyecto ABA.
- Elaborar el Plan Estratégico del Proyecto ABA para la fase de construcción de nuevos puertos ABA.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La Gerencia Programa Redes de Acceso tiene como premisa alcanzar las metas indicadas por la Gerencia de Planificación de Proyectos, para brindar al pueblo venezolano los servicios que la Corporación Cantv ha ofrecido, como lo es voz e Internet. En concreto para el caso de Internet, su meta principal es la puesta en servicio de la cantidad de puertos solicitados con el presupuesto asignado, sin embargo se ha observado que no hay un cumplimiento por la desviación existente entre la planificación y la ejecución, todo esto da a entender que el proyecto no está engranado en todas sus fases.

Se ha observado que el proyecto presenta muchas variaciones a medida que va avanzando la construcción de nuevos puertos ABA, de lo cual infiere que existe una continua re-planificación por no estar considerando los posibles factores desde el momento que fue planificado. Por todo esto, esta investigación pretende establecer los indicadores que permitan evidenciar cuando el proyecto está siendo afectado por alguno de los involucrados en el proceso.

1.4. ALCANCE DEL PROYECTO

La propuesta a presentar en este proyecto, se delimitó al diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento del desempeño de la Gerencia Programa Redes de Acceso para la instalación de nuevos puertos ABA, con respecto a su ejecución física y financiera, no se contempla la implementación del plan propuesto.

Antes de iniciar el análisis de las posibles causas de las variaciones del proyecto, se indicó como se lleva a cabo cada fase de del proyecto ABA, con la intención de dar a entender cómo se desarrolla dentro de la estructura organizativa de Cantv, y como interfieren los objetivos y estrategias de cada unidad en el proyecto. Esto permitió efectuar el primer paso para lograr la sinergia necesaria que permitirá que los objetivos de cada gerencia y el estratégico del proyecto y de la corporación puedan ser alcanzados. Para el logro de esta sinergia se debe de analizar toda la cadena de las fases del Proyecto ABA, e inclusive los involucrados que pueden influir en las metas de la fase de construcción no sería apropiado considerar aquellos involucrados esporádicos, sino aquellos que históricamente se han observado como verdaderamente influyentes en el cambio de las metas.

Las metodologías que se emplearon para el diagnóstico y diseño de la propuesta serán la Cadena de Valor de Michael Porter y el Cuadro de Mando Integral. De estas metodologías se espera obtener un análisis del comportamiento de los involucrados y las fases del proyecto. El Cuadro de Mando Integral, permitirá obtener los

indicadores de todos los involucrados y como debe de establecerse la estrategia de la gerencia para el logro del objetivo del Proyecto ABA.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

Se presenta a continuación una serie de Trabajos Especiales de Grado (TEG) que sirvieron de antecedentes, para el presente trabajo. Se incursionó no solo en áreas de la Gerencia de Proyecto, sino en especializaciones que emplearon el Cuadro de Mando Integral como una manera de generar un Plan Estratégico para la empresa. A continuación se listan.

Nebrada (2005), **Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión del área de Operaciones de Tecnología de Información, en Banesco Banco Universal, C.A., basado en Balanced Scorecard**. Este trabajo empleó el CMI para obtener un análisis de la calidad de la unidad estudiado con respecto al Plan Estratégico de la empresa.

Aporte: Marco Teórico y Conceptual y el Marco Metodológico empleado.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Tecnología de Información, Banesco Banco Universal.

Mota (2006) para optar a la Especialización de Administración de Empresas, presentó un proyecto denominado **Análisis y determinación de estrategias para el Grupo Farma basados en el cuadro de mando integral**. Este trabajo hace un estudio completo del Grupo Farma y genera las posibles opciones que puede tener la empresa, empleando para ello el análisis interno y externo para determinar los indicadores del CMI, para de allí generar los diferentes escenarios que puede enfrentar la empresa, basado en el análisis de sus Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades.

Aporte: Marco Teórico y Marco Metodológico.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral.

Sifontes (2006) **El Cuadro de Mando Integral en el mejoramiento de la Gestión Administrativa de los gobiernos locales**, para optar al título de especialista de Finanzas Publicas.

Aporte: Versatilidad del método de CMI al sector público, mostrando que las perspectivas mostradas por Porter para el sector privado y hacia la Ventaja Competitiva, pueden adecuarse al sector público, con la intención de poder indicar las causas-efecto que pueden generar las tomas de decisiones del sector público.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral.

Orozco (2009), **Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería**, presenta las premisas o estructura deseada para el presente trabajo, por lo cual la misma se consideró para el basamento teórico y conceptual, así como la metodología empleada. El TEG de Orozco genera una propuesta de CMI, con un listado de los beneficios esperados con la aplicación del CMI y la factibilidad de la aplicación.

Aporte: Marco teórico y para el método de investigación empleado.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Perspectiva, Indicadores, Control de Gestión.

Arteaga (2010), **Proponer un Plan Estratégico para la gerencia de proyectos en la empresa BD2050 AUTOMATISMOS INDUSTRIALES C.A.**. El basamento teórico empleado por Arteaga fue el del análisis interno y externo principalmente con la Cadena de Valor de Porter y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, para culminar con la generación de un Plan Estratégico empleando el CMI como método.

Aporte: Marco teórico y para el método de investigación empleado.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Restructuración Empresarial, Gerencia de Proyectos, Automatización, Control de Procesos, Mejores Prácticas en Proyectos IPC.

García (2010), **Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el proyecto prestación de servicio telefónico e internet a poblaciones mayores de 500 habitantes**. El resultado obtenido fue un instrumento para el control de la gestión integrado, balanceado y estratégico que permitirá identificar progreso por medio de indicadores.

Aporte: Proyecto perteneciente a Cantv, el trabajo aportó las consideraciones tomadas para la generación de los indicadores del CMI, considerando la estructura organizativa de la empresa y los objetivos estratégicos del proyecto.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral

2.2. LA GERENCIA DE PROYECTO.

2.2.1. ¿Qué es un Proyecto?

Algunas de las definiciones de Proyecto son:

El PMI (2008, pág. 2) establece que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos – PMI

Para Chamoun (2002, pág. 27), establece que un proyecto es un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único.

Según Palacios (2007, pág. 17), un proyecto es un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación.

Si se siguen observando definiciones, se llega a la conclusión que un proyecto es en pocas palabras un conjunto de actividades que permiten la consecución de una meta en un tiempo establecido. Por lo cual lo más importante en un proyecto es que los mismos tienen un inicio y un fin, y no pueden ser indefinidos en tiempo.

Para los casos de proyectos que son constantes en el tiempo, es decir que no tienen un fin establecido, como son los proyectos de mantenimiento, se establecen metas para ser logradas en un tiempo determinado usualmente de un año de duración, de esta manera se puede cumplir con la definición anteriormente descrita.

2.2.2. Ciclo de Vida de un Proyecto.

Como se indicó anteriormente todo proyecto debe ejecutarse en un tiempo determinado, eso quiere decir que se puede observar cómo evoluciona el proyecto desde su nacimiento o concepción hasta su fin o culminación. Según el PMI (2008) el ciclo de vida de un proyecto considera las etapas de Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre, sin embargo en los últimos tiempos se ha introducido otra variable por ser de vital importancia para la culminación satisfactoria del proyecto por ser importante no solo el logro de la meta sino que debe ser hecho en tiempo, costo y calidad. Esta quinta variable nos da un ciclo de vida como el mostrado en la figura 3.

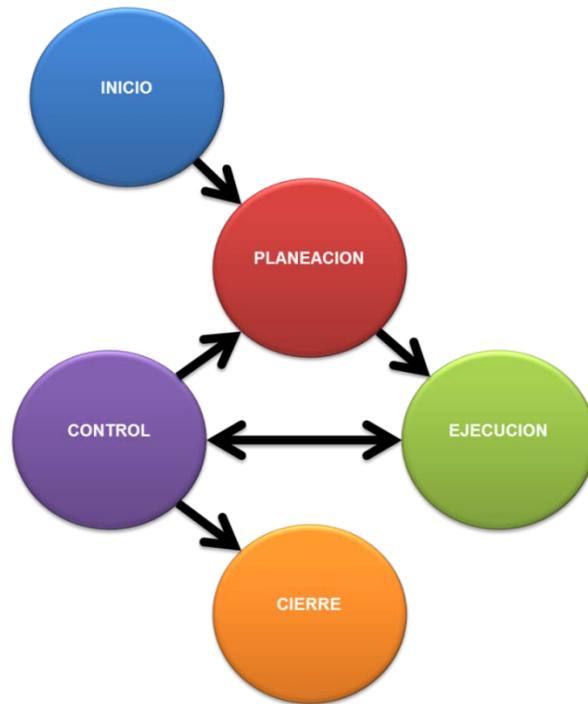
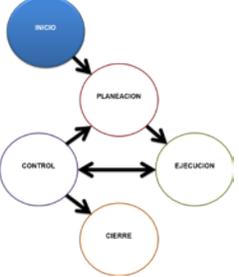
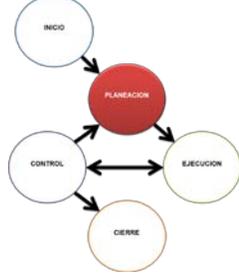
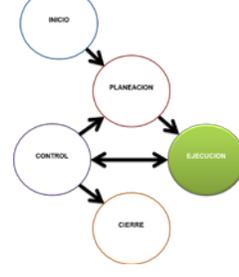
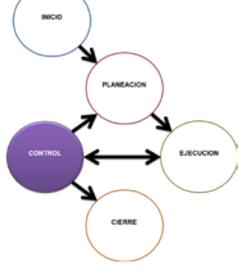


Figura 3. Ciclo de Vida del Proyecto
Fuente: Chamoun, 2002. Administración Profesional de Proyectos

Cada proceso del ciclo tiene un logro asociado como lo establece Chamoun (2002) en Administración Profesional de Proyectos La Guía, esto se describe en la tabla 2.

Tabla 2. Descripción de los Procesos del Ciclo de Vida

PROCESO	OBJETIVO
 <p>Diagrama del ciclo de vida con los procesos INICIO, PLANEACION, EJECUCION, CONTROL y CIERRE. El proceso INICIO está resaltado en azul.</p>	<p>Inicio:</p> <p>Establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos</p>
 <p>Diagrama del ciclo de vida con los procesos INICIO, PLANEACION, EJECUCION, CONTROL y CIERRE. El proceso PLANEACION está resaltado en rojo.</p>	<p>Planificación:</p> <p>Desarrollar un plan que nos ayude a proveer el cómo cumpliremos los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto. Se establecen las estrategias, con énfasis en la prevención en vez de la improvisación</p>
 <p>Diagrama del ciclo de vida con los procesos INICIO, PLANEACION, EJECUCION, CONTROL y CIERRE. El proceso EJECUCION está resaltado en verde.</p>	<p>Ejecución:</p> <p>Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo a lo establecido</p>
 <p>Diagrama del ciclo de vida con los procesos INICIO, PLANEACION, EJECUCION, CONTROL y CIERRE. El proceso CONTROL está resaltado en púrpura.</p>	<p>Control:</p> <p>Comparar lo ejecutado contra lo planeado, de NO identificar desviaciones, continuaremos con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo acordamos la acción correctiva, y luego continuamos con la ejecución, manteniendo informado al equipo.</p>
 <p>Diagrama del ciclo de vida con los procesos INICIO, PLANEACION, EJECUCION, CONTROL y CIERRE. El proceso CIERRE está resaltado en naranja.</p>	<p>Cierre:</p> <p>Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto, así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.</p>

Fuente: Chamoun 2002, Administración Profesional de Proyectos

2.2.3. Involucrados

Los interesados son personas u organizaciones, que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto (PMI 2008). Esto implica que todo aquel que forme parte de la ejecución del proyecto, cliente, personas u organizaciones que afectan la ejecución o simplemente los resultados pueda influir sobre la persona u organización, se puede decir que es un involucrado, como se aprecia en la figura 4.



Figura 4. Influencia de involucrados en el Proyecto
Fuente: Adaptado del PMI (2008).

El Marco Lógico, establece que el análisis de Involucrados al diseñar un proyecto (y luego en la etapa de ejecución), se emplea para esclarecer cuáles grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en un problema específico de desarrollo; así como, para considerar sus intereses, su potencial y sus limitaciones. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004)

De Moro (2011) en su presentación Herramientas de la gerencia social: análisis de involucrados en un contexto pluricultural, indica que el análisis de los involucrados es un instrumento esencial de la gerencia social que permite:

1. Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en un determinado proyecto o política
2. Establecer quienes pudieran ser afectadas por los objetivos del mismo (ya sea en sentido positivo y negativo)
3. Explorar quiénes y cómo pueden contribuir u obstaculizar el logro de los objetivos
4. Analizar quiénes y cómo tienen capacidad de incidir sobre los problemas que hay que enfrentar.

Igualmente especifica que uno de los métodos más empleados para el análisis de los involucrados es el Marco Lógico, que tiene los siguientes propósitos:

1. Identificar a los actores e involucrados en una política o proyecto
2. Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir
3. Identificar los recursos que cada grupo aporta en relación al problema
4. Identificar las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene
5. Identificar el interés que cada grupo tiene en el proyecto
6. Identificar los conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al proyecto
7. Concluir sobre las posibilidades de viabilidad del proyecto que se sustente en la consecución de acuerdos y en la satisfacción de los intereses de los involucrados

Toda la información es presentada en la tabla 3,

Tabla 3. Cuadro de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y Mandatos

Fuente: Marco Lógico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004)

2.2.4. Influencia de la Organización en el Proyecto.

En este apartado se indicará como la estructura organizativa de una empresa puede influir en la evolución de un proyecto, más específicamente en los procesos de toma de decisiones y recursos materiales y humanos. El PMI (2008) establece que existen varios tipos de estructuras que van desde la funcional hasta la combinada, y con la definición de Chamoun (2002) se pudo determinar estas estructuras como se describen en la tabla 4.

Chamoun (2002), indica que en muchas organizaciones se utiliza la estructura organizacional combinada, que permite la ejecución de proyectos y la operación diaria de la empresa. Además permite que el 80% del personal esté en departamentos especializados y solo el 20% a dedicación exclusiva del proyecto o a un departamento de proyecto.

Tabla 4. Tipos de Estructuras Organizacionales.

ESTRUCTURA	DESCRIPCION	BENEFICIOS	CONFLICTOS
Clásica	Cada empleado tiene un supervisor claramente definido. Están organizados por especialidad. Cada departamento realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.	Existe personal especializado. Canales de comunicación establecidos por Gerencia o departamento. Curva de aprendizaje	Comunicación deficiente entre Gerencias. No existe un Gerente de Proyecto.

Fuente: Adaptado de PMI (2008) y Chamoun (2002)

Cant. Tabla 4. Tipos de Estructuras Organizacionales.

ESTRUCTURA	DESCRIPCION	BENEFICIOS	CONFLICTOS
Matricial Débil	Tiene todas las características de una Estructura Clásica, no hay una figura clara de Gerente de proyecto.	Existe personal especializado. Canales de comunicación establecidos por Gerencia o departamento. Curva de aprendizaje	Comunicación deficiente entre Gerencias. No hay un Gerente de Proyecto establecido.
Matricial Equilibrada	Tiene todas las características de una Estructura Clásica, sin embargo existe un Gerente de Proyecto, el cual tiene un nivel más de Coordinador.	Mismos beneficios de la Matriz Débil	Existe la necesidad de un Gerente de Proyecto, pero tiene el nivel de un coordinador, pero no tiene atribuciones de decisión
Matricial Fuerte	Empleando la Estructura Clásica se genera una Gerencia de Proyecto, en la cual se establecen los coordinadores de cada Proyecto.	Existencia de un Coordinador de Proyecto con atribuciones y participación a tiempo completo. Personal Administrativo a su cargo. Mismos beneficios de la Matriz Débil	Comunicación deficiente entre Gerencias. No hay personal especializado dedicado al proyecto.
Orientada a Proyecto	Todo el personal necesario para la ejecución de un proyecto, tiene como supervisor al Gerente de Proyecto. No hay departamentos especializados, solo los necesarios a nivel administrativo	Personal 100% asignado al proyecto. Gerente de Proyecto con todas las facultades para la toma de decisiones. Menor tiempo de respuesta.	Alto costo de nómina para la empresa. Alta rotación de personal. Pérdida de la curva de aprendizaje.
Combinada	Es la combinación de la Matricial Fuerte con la Orientada a Proyecto. Consiste en tener personal dedicado al proyecto pero igualmente tiene personal de apoyo en áreas especializadas. El Gerente de Proyecto tiene todas las facultades para la toma de decisión sobre el proyecto.	Personal de apoyo especializado. Gerente de Proyecto con todas las facultades para la toma de decisiones. Curva de Aprendizaje en áreas especializadas.	Problemas de comunicación entre Gerencias. Escala de prioridad diferente por cada Gerencia o Departamento.

Fuente: Adaptado de PMI (2008) y Chamoun (2002)

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Según Francés (2006), en la planificación se establecen los lineamientos de una empresa, de una manera sistemática y se establece los planes y la asignación de recursos. La misma pasa a ser estratégica cuando se considera la incertidumbre.

La ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica. Por ello, es fundamental analizar el ambiente interno y externo de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos. (Palacios, 2007). Lo anterior solo establece que ningún proyecto será exitoso sino está alineado a la misión de la empresa.

Para el análisis del ambiente interno y externo de una empresa u organización, existen varios métodos válidos, sin embargo en este trabajo de grado se basará en los siguientes.

Análisis Interno

- Cadena de Valor
- Modelo de las 7'S de McKinsey

Análisis Externo

- Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
- Modelo del Diamante

2.4. ANALISIS INTERNO

2.4.1. Cadena de Valor

La Cadena de Valor es un instrumento que permite establecer los elementos de la Ventaja Competitiva, para ello se debe determinar las actividades asociadas para el desarrollo del mismo. En otras palabras, se analizan las tareas para la ejecución del proyecto y se estipulan los elementos que permiten tener una Ventaja Competitiva con otra organización u proyecto.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores (Porter, 2006).

Existen muchas metodologías para el estudio de la Cadena de Valor, en este trabajo de grado se enfocará en el modelo elaborado por Michael Porter (1985), la cual se basa completamente en el comportamiento interno de la empresa, específicamente en modelo de producción. En la figura 5 se aprecia la cadena de valor establecida por Porter (1985).

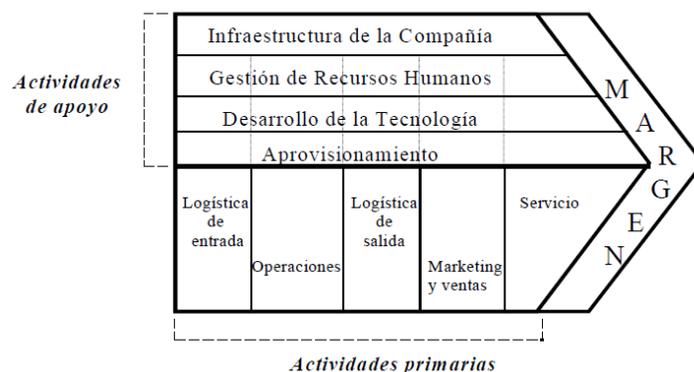


Figura 5. Cadena de Valor de Michael Porter
Fuente: Garralda (2005)

Porter establece que el primer paso para establecer la cadena de valor es identificar las actividades primarias y de apoyo, y de allí se continuará desagregando en actividades cada vez más específicas. El grado de desagregación dependerá de la actividad en sí, por lo cual establece que el principio básico para considerar que una actividad genera valor se motiva a:

1. Tengan economías diferentes
2. Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
3. Representen una parte importante o creciente del costo

Si las actividades no tienen ninguno de estos principios, la misma no es relevante para el análisis.

Actividades de Valor

El modelo de Porter establece dos tipos de actividades, como se observa en la figura 5 (ver página 21), que son Actividades Primarias y Actividades de Apoyo. Las actividades primarias son las que generan valor, las de apoyo son las que permiten el funcionamiento de las actividades primarias.

Actividades Primarias

- Logística de entrada: Incluye todas las actividades relacionadas con la recepción o almacenamiento de los insumos.
- Operaciones: Son las actividades que comprenden la transformación del insumo en el producto.
- Logística de salida: actividades relacionadas con la entrega del producto manufacturado al usuario o comprador.
- Marketing y ventas: Son aquellas actividades relacionadas con la promoción del producto o servicio.

- Servicio: Contempla las actividades de servicio post-venta, necesarias para mantener el valor del producto o servicio.

Actividades de Apoyo

- Aprovechamiento: Relacionado con la adquisición de los insumos requeridos para el funcionamiento de las actividades primarias, pero no se refiere al o los insumos necesarios para la manufacturación del producto a comercializar.
- Desarrollo de la Tecnología: Es todo lo vinculado con el conocimiento (Know-How) para el funcionamiento de las actividades primarias. En otras palabras, son las actividades que se encargan de verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipo para la producción.
- Gestión de Recursos Humanos: Son las actividades que competen a la contratación y la administración del personal.
- Infraestructura de la Compañía: son las actividades relacionadas con la administración general, planificación, finanzas, asuntos legales y administración de calidad de la empresa.

2.4.2. Modelo de las 7'S de McKinsey

En muchas empresas la ejecución de una meta o la introducción de una estrategia, conlleva la coordinación entre diferentes áreas, departamentos, gerencias y hasta sucursales. Necesitando para ello que exista una buena sinergia en la empresa, sin embargo no es sencillo determinar la misma. Por ello McKinsey y Compañía desarrolló en los años 80 un modelo que permite hacer un análisis de los aspectos internos de una empresa, que se requiere estén alineados para que la misma sea exitosa.

El modelo de las siete "S" permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con

los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas (Francés, 2006). En la figura 6 se muestra el modelo y como cada aspecto está vinculado con los demás, por esta razón tiene una forma como mayada, indicando de ésta manera que cada aspecto tiene repercusión sobre otros. Las siete “S” deben su nombre a cómo se escribe cada aspecto en idioma inglés.

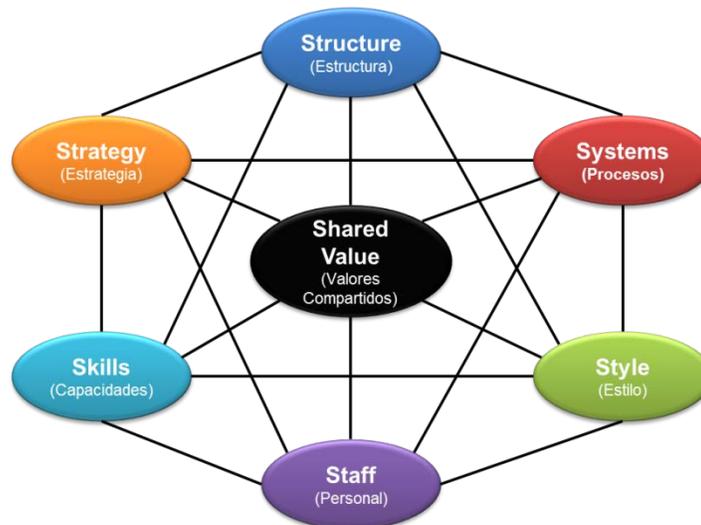


Figura 6. Modelo de las siete S de McKinsey
Fuente: Adaptado de Francés (2006)

A continuación se describen cada uno de los aspectos:

- Structure (Estructura): Se hace un análisis de la estructura de la empresa y de las actividades que se requieren para el desarrollo de un producto.
- Systems (Procesos): Son todos los procesos y procedimientos existentes en la empresa para su administración diaria.
- Style (Estilo): Relacionado con la manera de Gerenciar dentro de la empresa.
- Staff (Personal): Es todo aquello que está vinculado con la contratación de personal, adiestramiento, planes de carrera.

- Skills (Capacidades): Muy relacionado con lo anterior, pero en este aspecto se quiere determinar si el personal actual presenta la destrezas necesarias para el cargo asignado.
- Strategy (Estrategia): Determinar si la empresa presenta realmente un plan estratégico, que presente una ventaja competitiva sobre sus pares.
- Shared Value (Valores Compartidos): Determina si el personal conoce los objetivos fundamentales de la empresa. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Estos aspectos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Suaves (soft) son las más fáciles de determinar y modificar, ya que son parámetros o normas. Los aspectos considerados soft son: Estrategia, Estructura, Capacidades y Sistemas.
- Duros (Hard) son el opuesto, es decir difíciles de describir y modificar, ya que están ligados al comportamiento organizacional, es decir con la cultura de la empresa. Los aspectos considerados hard son: Personal, Estilo y Valores Compartidos.

2.5. ANALISIS EXTERNO

2.5.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo es uno de los muchos métodos existentes para analizar la competencia de un sector o industria. Con la finalidad de poder conocer el sector al cual se pertenece y de esta manera poder establecer las estrategias idóneas, para tener una ventaja competitiva en el sector. Este modelo elaborado por Michael Porter (1985), analiza cinco puntos que considera primordiales en la competencia, los cuales son: Amenaza de sustitución, Nuevos competidores, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores y la Rivalidad entre los competidores, como se aprecia en la figura 7.



Figura 7. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Las cinco Fuerzas como herramienta analítica. Instituto de Empresa (2005)

Conocer estas fuerzas y los factores que intervienen, permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas existentes. A continuación se da una breve explicación de cada una de las fuerzas.

Amenaza de sustitución: No está relacionado a la incursión de nuevas empresas en el sector, sino productos de otros sectores que realizan la misma función. Esto puede generar una expectativa de innovación por parte del comprador, orientándolo a la adquisición del producto sustituto.

Nuevos competidores: Los nuevos involucrados en un sector ya desarrollado causa una tensión en las empresas establecidas, por la innovación que los mismos pueden aportar al sector. Sin embargo estas empresas imponen **barreras de entrada** para inhibir la creación de nuevas empresas. Vale destacar que no solo significa una empresa nueva en el mercado, puede ser igualmente una empresa que se diversifique en otras actividades o áreas geográficas.

Poder de negociación de los compradores: Es el poder que ejerce el comprador para adquirir un producto de una empresa u otra. Está muy ligada a la diferenciación que le otorga la empresa al producto, así como la relación que tiene el comprador con la empresa.

Poder de negociación de los proveedores: Es muy semejante al punto anterior, pero desde la perspectiva de los que proveen los proveedores al sector.

Rivalidad entre los competidores: Es la intensidad de la competencia en un sector, lo cual puede traer consigo altos costos fijos, empresas especializadas, creando esto **barreras de salida** que imposibilitan a las empresas diversificarse a otros sectores.

2.5.2. Modelo del Diamante

En los muchos estudios efectuados por Porter, una de sus conclusiones concerniente a la competitividad es que la misma depende de la capacidad de la empresa para innovar y no de la disponibilidad de mano de obra o recursos (Francés, 2006). Esta innovación no va sola, la misma depende de unos determinantes, que están relacionados con el entorno externo de la empresa. Estos determinantes son evaluados en el Modelo del Diamante, igualmente introducido por Michael Porter, ver figura 8 (siguiente página).



Figura 8. Modelo del Diamante de Porter
Fuente: Francés (2006).

Este modelo establece que para tener una ventaja competitiva existen cuatro determinantes: Estrategia, estructura y rivalidad, Condiciones de la demanda, Industrias relacionadas y de apoyo y los Factores de producción. Además existen unos determinantes secundarios que son El Gobierno y los Hechos Fortuitos.

Estrategia, estructura y rivalidad: Es la estructura de competencia del sector, también involucra las características individuales de cada empresa.

Condiciones de la demanda: Relacionado con la característica, tamaño y grado de exigencia.

Industrias relacionadas y de apoyo: Orientado a la cercanía geográfica de los proveedores o distribuidores.

Factores de Producción: es todo aquello relacionado con la generación del producto, va desde los recursos naturales hasta la infraestructura y recurso humano.

Gobierno: es un determinante secundario no generan ventajas competitivas, pero establece las leyes y normas.

Hechos fortuitos: Es todo aquello que es impredecible.

Este modelo está muy orientado a países donde el Gobierno no ejerce un poder sobre la competencia, pero en países latinoamericanos y más específicamente el de Venezuela, el Gobierno tiene un papel de promotor y facilitador de estrategias, el cual es introducido por Francés y permite tener un análisis más orientado a la situación país, el modelo es el que se encuentra en la figura 9.

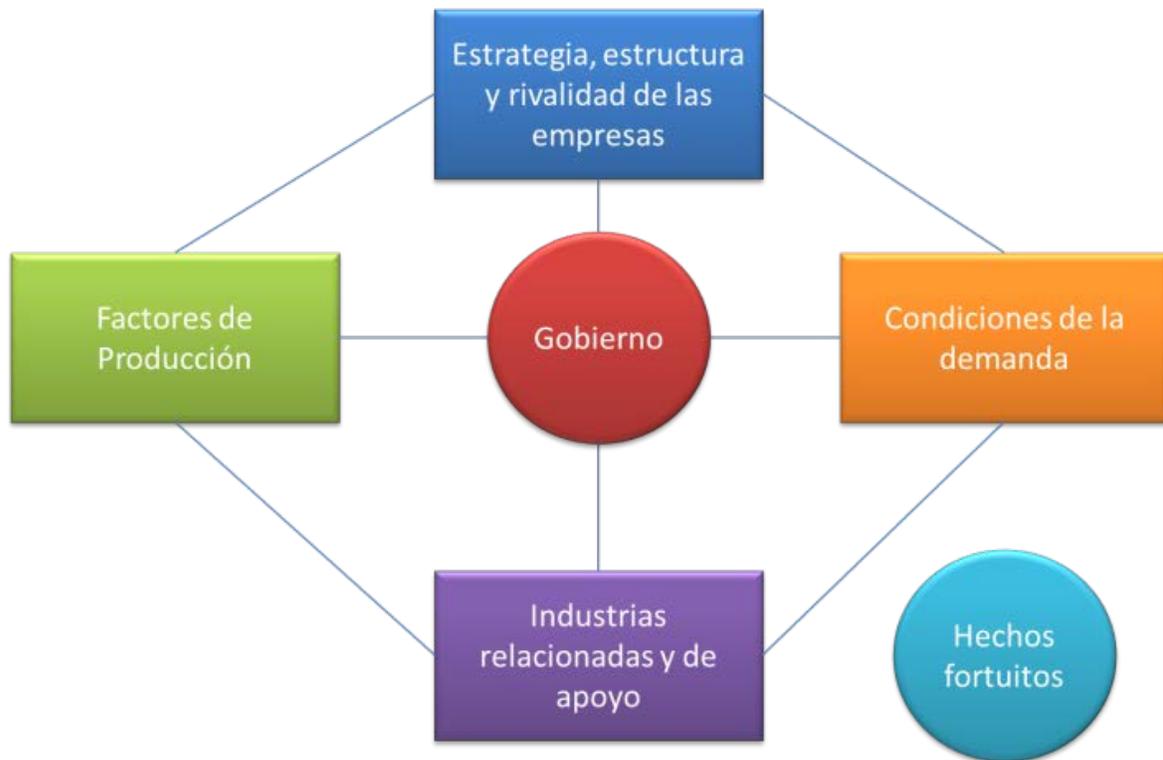


Figura 9. Diamante Estratégico de Francés (2002)
Fuente: Adaptado de Francés (2006)

2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Guía de apoyo al emprendedor (CEEI, 2006) establece como definición del Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan (1992) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

2.6.1. Beneficios

Entre los beneficios del Cuadro de Mando Integral se pueden destacar:

- Identifica y previene posibles desviaciones, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma.
- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación de los objetivos y cumplimientos.
- Traducción de la misión y visión en acciones.

2.6.2. Las Perspectivas del CMI

Kaplan y Norton introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia (Francés, 2006). Se pueden generalizar como se observa en la figura 10 (ver página siguiente).

Perspectiva de accionistas: comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización.

Perspectiva de clientes: comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad.

Perspectiva de procesos: corresponde a las actividades necesarias para producir bienes y servicios.

Perspectiva de capacidades: comprende las capacidades del personal interno, socios tecnológicos y consultores.

2.6.3. Relaciones causa-efecto entre factores y Mapas estratégicos.

Antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio, ver figura 11 (página 33).

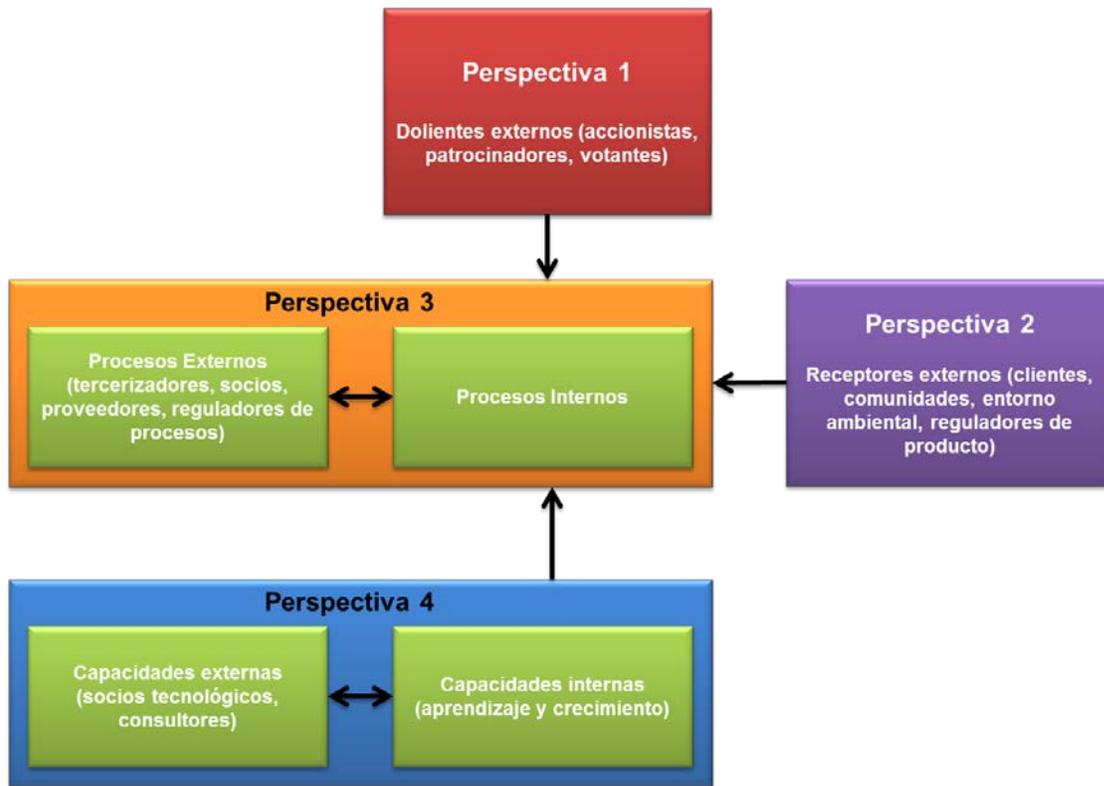


Figura 10. Generalización de las cuatro perspectivas del CMI

Fuente: Francés (2006)

El mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral deja bien explícitas la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un CMI se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posible. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. (Sifontes, 2006).

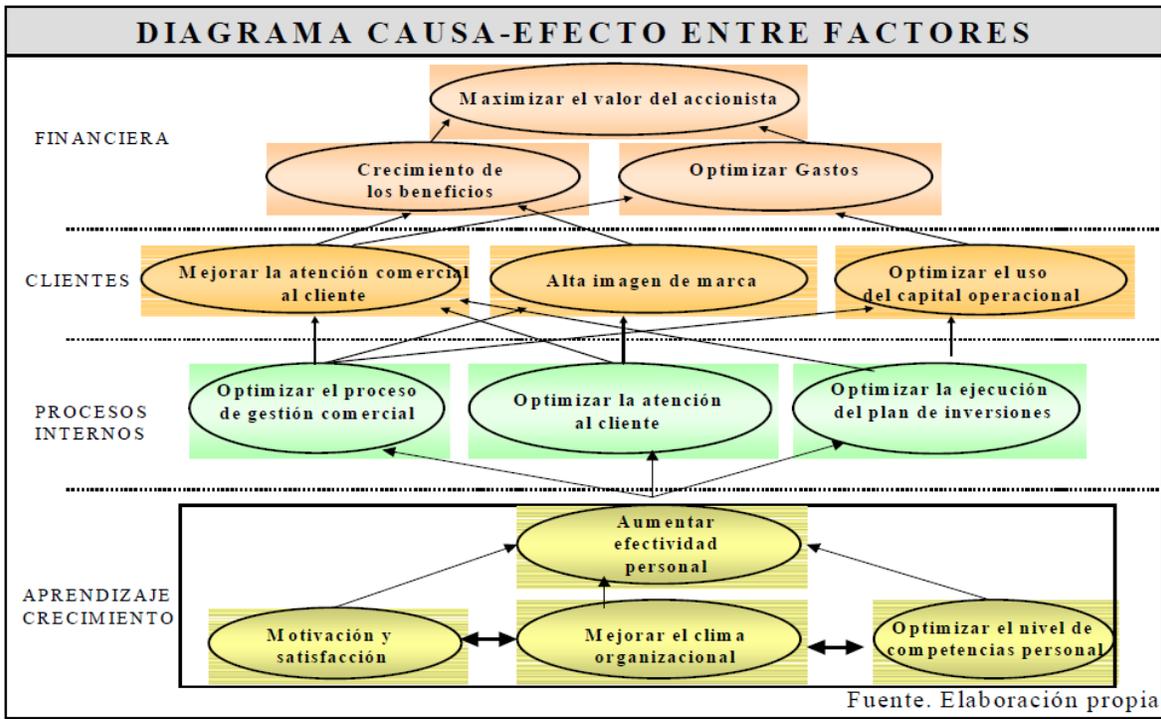


Figura 11. Diagrama de causa-efecto
Fuente: Guía de apoyo al emprendedor (2006), CEEI Ciudad Real

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que aplica al presente TEG, es el indicado por Valarino, Yaber y Cemborain (2010) denominado Investigación y Desarrollo, el cual tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse. Presenta dos etapas, la primera consiste en el diagnóstico de la situación, mediante el planteamiento de los objetivos, unidad de estudio, criterios, técnicas de recolección de información, técnicas de análisis y resultados. La segunda etapa es la concerniente al diseño de la propuesta en la cual se debe de considerar los pasos técnicos para el logro de los objetivos.

3.2. UNIDAD DE ANALISIS

La unidad que será analizada para generar una propuesta de mejora a sus procesos actuales es la Gerencia Programa Redes de Acceso, orientado a la construcción de nuevo puertos ABA. El proyecto cuenta actualmente con veinte (20) personas entre personal fijo y cooperativas, no se considera el personal de otras unidades por no reportar directamente a la GPRA. El Marco Organizacional en la cual se encuentra enmarcada la gerencia será desarrollada en el Capítulo IV del presente trabajo. Sin embargo se dio una breve reseña del contexto de trabajo y los canales de comunicación existen en el Capítulo I, Planteamiento del problema.

3.3. PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS

Los procedimientos que se aplicará a cada objetivo se describen a continuación.

1. Identificar los Involucrados que intervienen en el proceso de puesta en servicio de nuevos puertos ABA.

Procedimiento: Aplicar los métodos del Marco Lógico, para determinar los involucrados que intervienen en el proceso de construcción de puertos ABA, además determinar el grado de influencia que tienen sobre el desarrollo del proyecto.

Interpretación de la información: Se espera obtener de este objetivo los involucrados del proyecto ABA, así como además saber el grado de influencia sobre el proyecto

Técnica de Recolección de datos: Documentación, Cuestionario, Marco Lógico.

2. Evaluar el proceso actual de puesta en servicio de ABA a nuevos usuarios.

Procedimiento: Revisar documentación de proyectos de años anteriores, analizando los puntos de atención levantados y las lecciones aprendidas registrados. Aplicación de cuestionarios que permitan conocer los puntos débiles del proyecto y los factores que ocasionan mayor retraso u oportunidades que no son consideradas.

Interpretación de la información: Se espera obtener un listado de los aspectos que han influido con mayor frecuencia en el proyecto, igualmente obtener aspectos no registrados pero que por su frecuencia de ocurrencia pueden repercutir de manera positiva o negativa al proyecto.

Técnica de Recolección de datos: Documentación, Cuestionario.

3. Establecer los objetivos estratégicos de la Gerencia Programa Redes de Acceso, con respecto a la construcción de nuevos puertos ABA.

Procedimiento: Aplicando los métodos de análisis interno y externo para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que permitirán formar los objetivos.

Interpretación de la información: Establecer los objetivos estratégicos para la construcción de puertos ABA.

Técnica de Recolección de datos: 5 Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, Cuadro de Mando Integral, Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz MCPE.

4. Determinar los indicadores, metas y responsables para la correcta ejecución del Proyecto ABA.

Procedimiento: Con los resultados obtenidos del objetivo anterior y los planes estratégicos de Cantv, se procederá a elaborar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Interpretación de la información: obtener las metas para el cumplimiento del proyecto, los responsables de los mismos los indicadores que determinarán el cumplimiento del proyecto.

Técnica de Recolección de datos: Indicadores claves de Desempeño, Cuadro de Mando Integral.

5. Elaborar el Plan Estratégico del Proyecto ABA para la fase de construcción de nuevos puertos ABA.

Procedimiento: Los resultados de la investigación permitirán tratar un plan estratégico que sea acorde a los factores externos e internos del proyecto.

Interpretación de la información: Elaboración de un Plan Estratégico para el proyecto ABA, para la fase de construcción.

Técnica de Recolección de datos: Cuadro de Mando Integral.

3.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 5. Variables por Objetivo Específico

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de Recolección de datos
Identificar los Involucrados que intervienen en el proceso de puesta en servicio de nuevos puertos ABA.	Involucrados del proyecto	Determinar mediante el Marco Lógico los involucrados que participan en el proyecto	Listado de involucrados	Marco Lógico
Evaluar el proceso actual de puesta en servicio de ABA a nuevos usuarios.	Proceso de puesta en servicio	Análisis de los procesos ejecutados en proyectos de años anteriores	Procesos, Responsable, Influencia sobre el proyecto	Documentación, Encuestas
Establecer los objetivos estratégicos de la Gerencia Programa Redes de Acceso, con respecto a la construcción de nuevos puertos ABA.	Objetivos Estratégicos	Aplicación de los métodos de análisis interno y externo	Amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades	Matriz MCPE
Determinar los indicadores, metas y responsables para la correcta ejecución del Proyecto ABA.	Cuadro de Mando Integral	Aplicación de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Indicadores, Metas y Responsables	KPI y CMI
Elaborar el Plan Estratégico del Proyecto ABA para la fase de construcción de nuevos puertos ABA.	Alcance, Tiempo, Costo y Calidad	Establecer el mapa estratégico de la Gerencia	Mision, Vision, Metas	Mapa Estratégico y CMI

3.5. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO



Figura 12. EDT del Proyecto de Investigación

3.6. CODIGOS DE ETICA

Para el presente trabajo de investigación, los códigos de ética que se emplearon para el correcto uso de la información obtenida, son.

- Código de Ética Profesional del Colegio de Ingeniero (2012).
- Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (2006).
- Normas éticas de obligatorio cumplimiento de Cantv (2012).

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. LA EMPRESA

La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv), fue fundada en 1930, y hoy en día es el proveedor líder de servicios de telefonía fija, móvil, Internet y servicios de información del país, como lo indica en su página web.

Cantv ha sido históricamente la empresa de telecomunicaciones de mayor relevancia en Venezuela, y siendo la única empresa con redes telefónica desplegada en todo el país. La corporación ha pasado por grandes cambios, actualmente es una empresa estatal, donde se conjugan telefonía alámbrica, móvil y datos. Por tal motivo sus objetivos estratégicos se encuentran alineados con el Proyecto Nacional Simón Bolívar, que representa las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación para el periodo 2007 al 2013.

4.1.1. Proyecto Nacional Simón Bolívar

Nueva Ética Socialista: Propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios más avanzados de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.

La Suprema Felicidad Social: A partir de la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía El Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.

Democracia Protagonica Revolucionaria: Para esta nueva fase de la Revolución Bolivariana se consolidará la organización social, tal de transformar su debilidad

individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo.

Modelo Productivo Socialista: Con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital

Nueva Geopolítica Nacional: La modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones programa, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable.

Venezuela Potencia Energética Mundial: El acervo energético del país posibilita una estrategia que combina el uso soberano del recurso con la integración regional y mundial. El petróleo continuará siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.

Nueva Geopolítica Internacional: La construcción de un mundo multipolar implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto de las libertades de pensamiento.

Considerando estas líneas para el desarrollo económica y social, Cantv estableció sus lineamientos estratégicos.

4.1.2. Misión

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

4.1.3. Visión

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.

4.1.4. Principios y Valores Corporativos

Eficiencia:

- Nos orientamos al cumplimiento oportuno de nuestros objetivos y metas, enfocándonos en la obtención de resultados basados en la rentabilidad social y asegurando la viabilidad económica de la Corporación.
- Cumplimos con los compromisos que establecemos y respondemos profesionalmente por nuestras acciones, realizando las actividades con altos niveles de excelencia, calidad y productividad.
- Impulsamos la optimización de los procesos, hacemos uso adecuado de los recursos y mejoramos continuamente lo que hacemos y como lo hacemos.

- Profundizamos en el conocimiento y el autodesarrollo que nos permita brindar un soporte adecuado a las propuestas que realizamos.
- Propiciamos la innovación, la aplicación de nuevas ideas, la generación de servicios y prácticas que contribuyan al cumplimiento de la Misión y Visión.
Honestidad: Nos comportamos con probidad y actuamos de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.
- Actuamos con transparencia, facilitando el acceso a información veraz y oportuna del ejercicio de nuestra función pública, a todos los relacionados con las actividades que realizamos.
- Promovemos el uso responsable, claro y racional de los recursos públicos que disponemos para realizar nuestras funciones.

Igualdad:

- Promovemos la inclusión de todas y todos, sin distinciones de etnia, edad, orientación sexual, salud, género, credo, condición social o política, jerarquía o cualquier otra que menoscabe la dignidad humana.
- Establecemos relaciones basadas en la justicia social con nuestras usuarias, usuarios, trabajadoras, trabajadores, jubiladas, jubilados, comunidades, proveedores y aliados de la Corporación.
- Propiciamos la igualdad en el disfrute de los beneficios a nuestras trabajadoras y trabajadores.
- Impulsamos el acceso a las telecomunicaciones de todas y todos como un derecho fundamental.

Solidaridad:

- Somos parte de la nueva sociedad en construcción y contribuimos activamente con su desarrollo.

- Nos esforzamos en ayudar a otros y actuamos en función del bienestar colectivo.
- Propiciamos el intercambio con las comunidades para conocer sus necesidades, intereses, sentimientos, preocupaciones y contribuir a la mejora de su calidad de vida.
- Valoramos nuestra contribución como trabajadoras y trabajadores al desarrollo y transformación de la sociedad.

Participación Protagónica:

- Nos comprometemos en el diseño, desarrollo, ejecución, evaluación y control de las iniciativas y actividades de la Corporación, de manera sistemática y sostenida en el tiempo.
- Mantenemos una actitud optimista, creativa, positiva y emprendedora, enfocada en la generación de acciones y/o propuestas que demuestren compromiso y contribuyan con la gestión eficiente de la Corporación.
- Somos agentes de transformación, influyendo e inspirando a otros y orientándonos a compartir experiencias y aprendizajes con nuestro entorno laboral y con la sociedad.
- Creamos y compartimos espacios directos de comunicación e intercambio para fortalecer la participación popular.
- Somos corresponsables de la seguridad, defensa y soberanía de la nación, y de la preservación y resguardo de la Corporación. Vocación de Servicio: Sentimos satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro nuestro rol como servidores públicos.
- Nos comprometemos a “entender, atender y resolver” las necesidades de aquellos a los que servimos, orientándonos permanentemente a su satisfacción y a superar sus expectativas.

- Atendemos con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de nuestras usuarias y usuarios. Estamos en constante desarrollo, mejoramiento de nuestras capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar nuestro mejor servicio.

Esfuerzo Colectivo:

- Compartimos la Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos y nos sentimos parte de la Corporación y de la Nación.
- Practicamos la cooperación y la complementariedad, propiciando el esfuerzo colectivo, como medio fundamental para alcanzar y superar, con pasión, los objetivos y las metas comunes con altos niveles de excelencia.
- Valoramos y promovemos el espíritu colectivo, los resultados integrales y el intercambio de saberes, cumpliendo nuestros compromisos y apoyando a otros en el logro de los objetivos y metas comunes.
- Nos basamos en el respeto, la confianza y la comunicación de nuestras ideas, siendo autocríticos, escuchando y compartiendo con humildad las recomendaciones, las oportunidades de mejora y los logros. Ética Socialista: Somos humanistas, orientamos nuestras acciones basados en el amor y el respeto por los semejantes, la justicia social, el desprendimiento, la solidaridad humana y la importancia de lo colectivo.
- Desarrollamos relaciones armónicas con el ambiente, mitigando el impacto de las operaciones en la transformación de nuestro entorno.
- Propiciamos el intercambio de saberes con la sociedad, contribuyendo en el proceso de formación y modelaje de conductas, facilitando la transferencia de poder y conocimiento para la toma de decisiones por el pueblo.

- Somos tolerantes manejando las diferencias, basados en nuestra capacidad de comprensión y escucha, identificando y valorando todas las opiniones y creencias
- Promovemos nuevas relaciones de producción y de propiedad social.

Responsabilidad:

- Nos enfocamos en el cumplimiento de nuestros objetivos y actividades alineados con la Orientaciones Estratégicos y Planes Operativos.
- Honramos con el cumplimiento nuestros compromisos adquiridos de manera oportuna y con altos estándares de calidad.
- Somos responsables en nuestra capacidad de dar respuesta a todas las solicitudes que tengamos de nuestros clientes, compañeros, proveedores.
- Asumimos con humildad el impacto de nuestras decisiones y las consecuencias de nuestros actos, aprendiendo de ellas con disposición de mejorar y aplicar correctivos inmediatos.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Corporación Cantv está conformada por las empresas Movilnet, Caveguías y Cantv. La Figura 14 muestra la estructura organizativa de Cantv, partiendo desde la Junta Directiva y mostrando a sus empresas filiales.

Para este trabajo de investigación solo se desglosará la Vicepresidencia Ejecutiva, por ser donde se encuentra la GPRA, sin embargo es necesario mostrar todo el panorama, motivado a que otras unidades no se encuentran en la misma gerencia general o se encuentran en otras Vicepresidencias.

4.2.1. Vicepresidencia Ejecutiva

Las funciones de la Vicepresidencia Ejecutiva adscrita a la Presidencia de la Cantv son:

- Participar en la definición de la orientación estratégica de la Cantv en alineación con las necesidades del desarrollo y el crecimiento de la organización y los lineamientos estratégicos definidas por el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, el Plan Nacional de Telecomunicaciones y el marco regulatorio vigente.
- Definir lineamientos, dirigir y hacer seguimiento a la elaboración y el cumplimiento del plan estratégico de las unidades adscritas, en correspondencia con los lineamientos, estándares y regulaciones establecidos.
- Formular y hacer seguimiento a la planificación tecnológica de la Cantv.
- Dirigir, generar lineamientos y hacer seguimiento a las acciones orientadas al alcance de las metas del proceso de transformación cultural y el posicionamiento de la Cantv y sus empresas filiales en el sector de las Telecomunicaciones, en su contribución a la transformación del Estado Venezolano y a la construcción de la cultura de Empresa Socialista en la Cantv y sus empresas filiales a partir de su Misión, Visión, Principios y Valores, y el Perfil del Servidor Público.

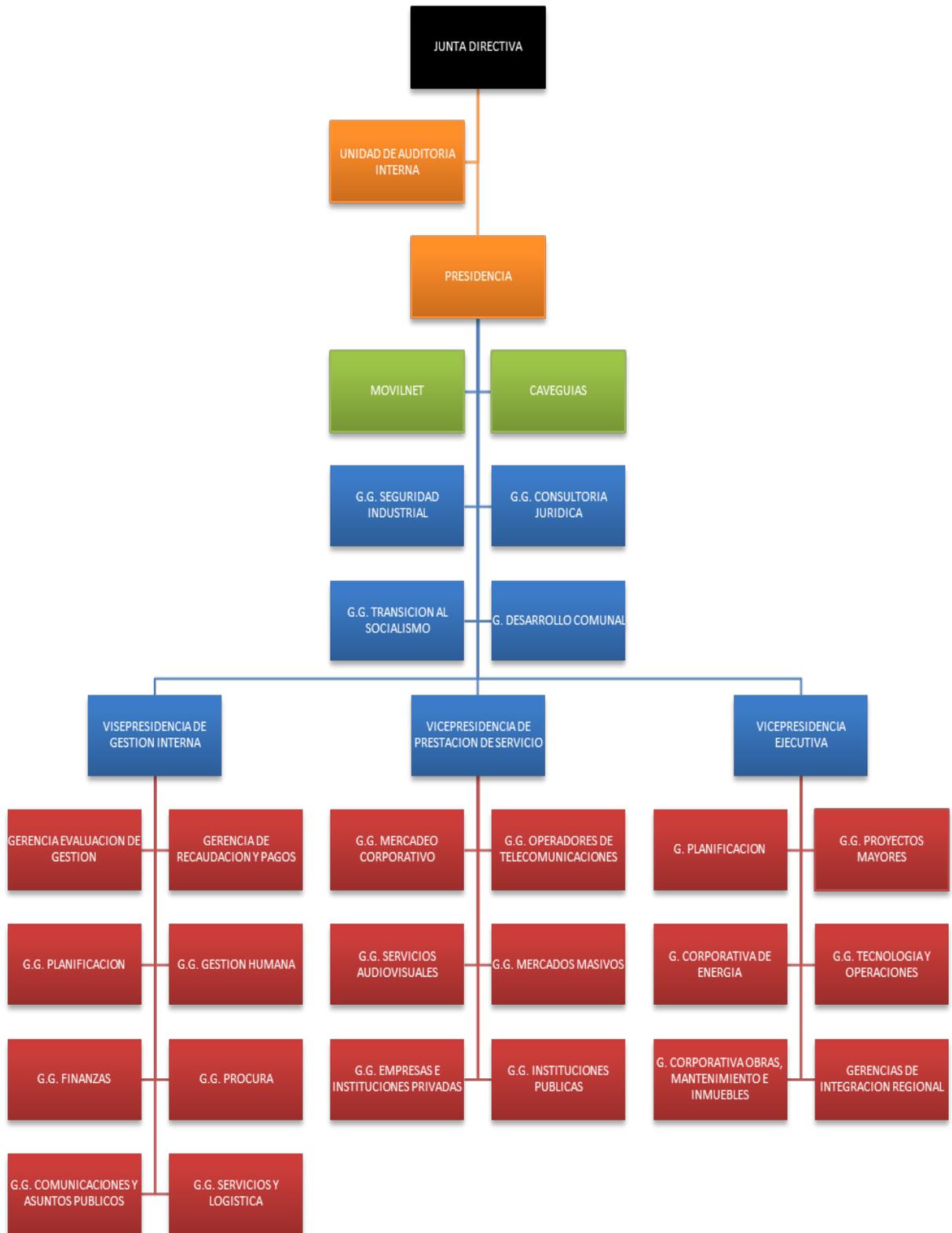


Figura 13. Organigrama Cantv
 Fuente: Manual de Organización Cantv

- Hacer seguimiento a la ejecución de los procesos de las unidades adscritas e identificar problemas u oportunidades de mejoras en las distintas unidades pertenecientes a la Vicepresidencia Ejecutiva y promover acciones para solventarlas.
- Dirigir la coordinación entre las unidades a su cargo para asegurar el cumplimiento de las estrategias operativas y comerciales de la Cantv, la eficiencia y el mejor uso de los recursos y el talento humano asignados, según estándares de calidad, tiempo y costo establecidos, en alineación con la autosostenibilidad de la empresa.
- Definir lineamientos, dirigir y hacer seguimiento a programas, planes y acciones que contribuyan al cumplimiento de la inclusión social, el fomento de la economía social y los esquemas asociativos solidarios en los diferentes ámbitos de acuerdo a las funciones de las unidades adscritas.
- Dirigir y promover la implantación de nuevas y mejores prácticas, tendencias y tecnologías asociadas a los procesos de las telecomunicaciones y de las demás unidades funcionales adscritas.
- Definir lineamientos y hacer seguimiento al funcionamiento de los Comités de la Cantv y sus Empresas Filiales.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales e internacionales para identificar nuevas oportunidades de operación y comercialización, y la generación de condiciones para contribuir a la inclusión social y a la transformación del Estado Venezolano.
- Definir lineamientos, promover y hacer seguimiento al fortalecimiento de la cultura de control interno con foco en el seguimiento y la solución de los puntos de auditoría, interna y externa cuando existan, y el fomento de la corresponsabilidad por los resultados.

- Definir lineamientos para el desarrollo de la Visión Regional de la Planificación Estratégica de la Cantv y sus empresas filiales, en coordinación con la Gerencia General de Planificación, garantizando la ejecución de las iniciativas y los proyectos de sinergia definidos por la Vicepresidencia Ejecutiva, así como la gestión del Comité de Sinergia Regional, en alineación con el plan estratégico y los objetivos de la empresa.
- Definir lineamientos y hacer seguimiento a los procesos relacionados con la expansión, operación y mantenimiento de la red y los sistemas de telecomunicaciones fijas para garantizar la provisión, el mantenimiento y la ampliación de los servicios requeridos por las usuarias y los usuarios, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.
- Administrar la plataforma de energía.
- Ejecutar obras de infraestructura.
- Operar y mantener la infraestructura de la Cantv y sus empresas filiales.
- Administrar la cartera inmobiliaria de la Cantv y sus empresas filiales.
- Administrar la plataforma de energía de la Cantv y sus empresas filiales.



Figura 14. Organigrama GGPM
 Fuente: Adaptado de Manuales Internos de Cantv

4.2.2. Gerencia General Proyectos Mayores

Tiene como Misión, y Visión

Misión

Somos el colectivo responsable de planificar, administrar, ejecutar y controlar los proyectos estratégicos de telecomunicaciones e informática, con calidad, eficiencia y eficacia, para contribuir al logro de los objetivos de CANTV, alineados con los valores y principios socialistas del Estado venezolano.

Visión

Ser el colectivo inspirador en la ejecución de proyectos estratégicos de telecomunicaciones e informática, conformado por servidoras y servidores públicos de alto nivel de desempeño, comprometido con la consolidación de CANTV como empresa socialista, la soberanía tecnológica, la democratización de los servicios con justicia social y el desarrollo sustentable de la nación.

Las funciones de la Gerencia General Proyectos Mayores adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva de la Cantv son:

- Definir lineamientos, dirigir y hacer seguimiento a los procesos de planificación, ejecución y control de los programas y proyectos asignados a la Gerencia General Proyectos Mayores, generando las sinergias necesarias para garantizar el cumplimiento de las metas y los objetivos definidos en el plan estratégico, contribuyendo al proceso de democratización de las telecomunicaciones y la informática, la transformación del Estado venezolano, en alineación con el marco regulatorio vigente.
- Participar en la definición de la estrategia de la Cantv y sus empresas filiales, en alineación con las necesidades de desarrollo y crecimiento, y las orientaciones y lineamientos estratégicos definidas por el plan de desarrollo económico y social de la nación y el marco regulatorio vigente.
- Hacer seguimiento al desempeño operacional y la ejecución de las decisiones tomadas y decidir las acciones que permitan detectar problemas o desviaciones en los planes para generar las condiciones que garanticen su cumplimiento.
- Dirigir la coordinación entre las unidades adscritas para asegurar el cumplimiento de las metas y los objetivos, la eficiencia y el mejor uso de los recursos y el talento humano asignados en correspondencia con los estándares de calidad, tiempo y costo establecidos, en alineación con la autosostenibilidad de la organización.

- Promover y hacer seguimiento al proceso de transformación cultural, en correspondencia con la misión, la visión, y los principios y valores de la Cantv como Empresa Socialista.
- Definir lineamientos, dirigir y hacer seguimiento a los programas, planes y acciones que contribuyan al cumplimiento de la inclusión social, el fomento de la economía social y los esquemas asociativos solidarios en los diferentes ámbitos de las unidades.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales e internacionales para identificar nuevas oportunidades de operación y habilitar condiciones para contribuir a la inclusión social y a la transformación del Estado venezolano.
- Dirigir y asegurar el establecimiento de sinergias y alianzas con otras unidades de la empresa y terceros involucrados en la ejecución de los proyectos atendidos.

4.2.3. Gerencia Programa Redes de Acceso.

La Gerencia Programa Redes de Acceso esta conformada por dos proyectos, los cuales son planificados anualmente, a continuación describiremos sus objetivos, Alcance y Beneficios para el Plan del 2012.

Proyecto Plan de Líneas

Objetivo: Incrementar la oferta de servicios de telecomunicaciones a los hogares y empresas venezolanas mediante la construcción de 139.510 nuevas líneas fijas alámbricas para proveer servicios de voz y de acceso a banda ancha (Internet), enmarcados en el objetivo estratégico de la corporación de Expansión de la Red y Democratización del Servicio con Justicia Social, permitiendo a CANTV incrementar el nivel de penetración en la población a

través de la inclusión de un mayor número de localidades y clientes atendidos

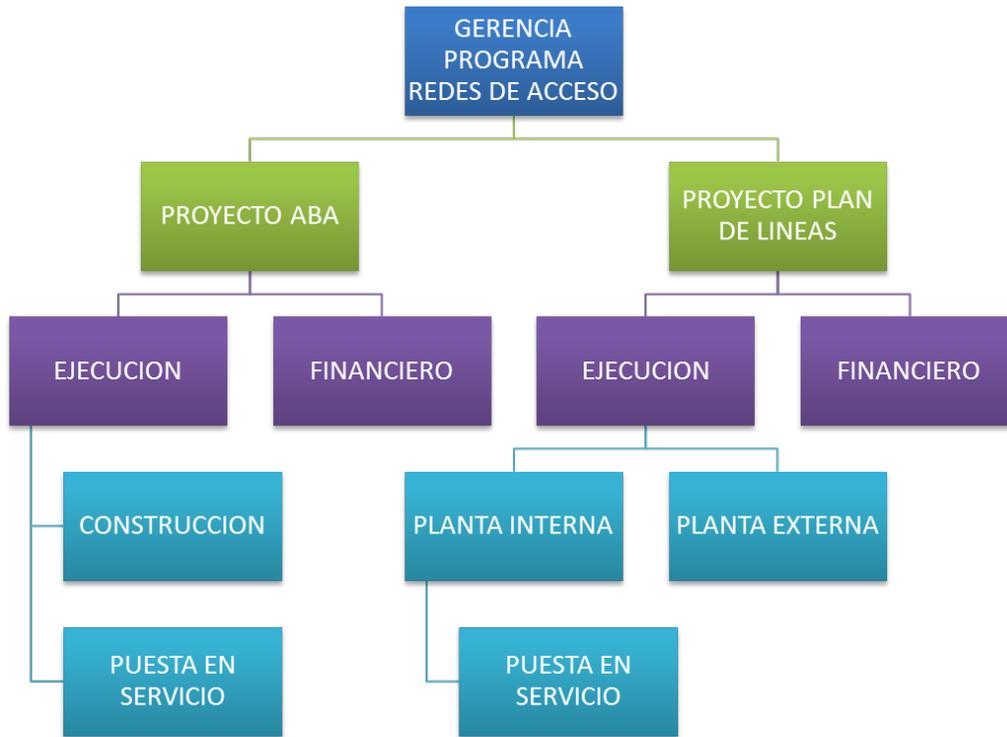


Figura 15. Organigrama GPRA

Fuente: Adaptado de Manuales Internos de Cantv

Alcance / Metas: El Proyecto abarca la atención de la demanda de servicios de telefonía requeridos por nuevos usuarios potenciales mediante la construcción de 139.510 líneas fijas alámbricas nuevas, para lo cual el alcance contempla la compra de los equipos requeridos, definición de las ubicaciones en las cuales se colocarán de acuerdo a la mejor distribución del centro de carga del área a atender, tramitación de permisos para la construcción, construcción de fibras ópticas necesarias para la interconexión de los nodos, así como de las bases de los mismos y de el sistema de puesta a tierra y conexión eléctrica necesarios para su correcto funcionamiento, construcción de los pares de planta externa a fin de conectar

el equipo con las localidades a atender, instalación de equipos de datos para la conexión a la red existente, instalación y prueba de equipos y activación de líneas de voz y de acceso a banda ancha

Beneficios: Continuar los planes de expansión de los servicios de telecomunicaciones de la empresa, en alineación con el objetivo estratégico de universalización del servicio. Igualdad social en todos los servicios hacia toda la población. Inclusión de sectores históricamente excluidos

Proyecto ABA

Objetivo: Democratizar el acceso a Internet en Venezuela, a través del crecimiento de la oferta de los servicios de banda ancha, impulsando el desarrollo social a través de propuestas de valor de forma sustentable.

Alcance / Metas: Incorporar 74.856 nuevos puertos de ADSL a la planta instalada, y así continuar con la oferta de servicios de Telecomunicaciones a los hogares y empresas Venezolanas. Incorporar a 285.320 Nuevos Clientes. Alcanzar una penetración en hogares de Venezuela del 23%

Beneficios: Continuar con el cierre de la brecha digital en los estratos sociales a través del Plan Internet Equipado y Aba Prepago limitado Darle prioridad a los sectores de menor penetración para ofrecer propuestas de voz a menor precio

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO 1. IDENTIFICAR LOS INVOLUCRADOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PUESTA EN SERVICIO DE NUEVOS PUERTOS ABA.

El servicio de Internet es uno de los estandartes en Cantv, por encontrarse dentro de uno de los objetivos del Plan de la Nación, la cual establece que se debe de garantizar el acceso oportuno y uso adecuado de las telecomunicaciones y tecnologías de la información, mediante el desarrollo de la infraestructura necesaria, así como de las aplicaciones informáticas con sentido crítico y atendiendo a necesidades sociales y la difusión. Esto involucra todos los medios actuales que puedan proporcionar la interconexión de los ciudadanos con el Internet, por ello es necesario conocer todos los actores que influyen de una u otra manera dentro de las decisiones del Proyecto, con el fin de poder lograr su objetivo fundamental: Brindar servicio de Internet a todos los venezolanos.

En Cantv son muchos los proyectos que ofrecen el servicio, en gran medida gracias a la versatilidad que presentan actualmente los equipos instalados, los cuales permiten ofrecer servicio triple play (voz, datos y video) haciendo de esta manera que el servicio ABA pueda generarse de muchas maneras. En la figura 17, se indican todos los proyectos por gerencia que permiten generar nuevos puertos y por ende servicio de Internet a los ciudadanos, sin embargo lo anterior no implica que el proyecto ABA deba desconocer los actores que afectan positiva o negativamente la consecución de las metas propuestas.

Para conocer los actores que intervienen en el proyecto y poder obtener los actores que influyen en la toma de decisiones, se realizaron entrevistas al Líder de Proyecto y a la Planificadora, quienes manejan las fases más importantes, motivado a que no existe ningún documento con esta esta información, solo se indican las unidades que interactúan de manera directa sobre ella, como son la Gerencia de Planificación de Proyecto (GPP), Unidad Prestadora de Servicio (UPS) y la Gerencia Programa

Redes de Acceso (GPRA). En las entrevistas se les solicitó que indicaran todos los actores que influyen en la toma de decisiones

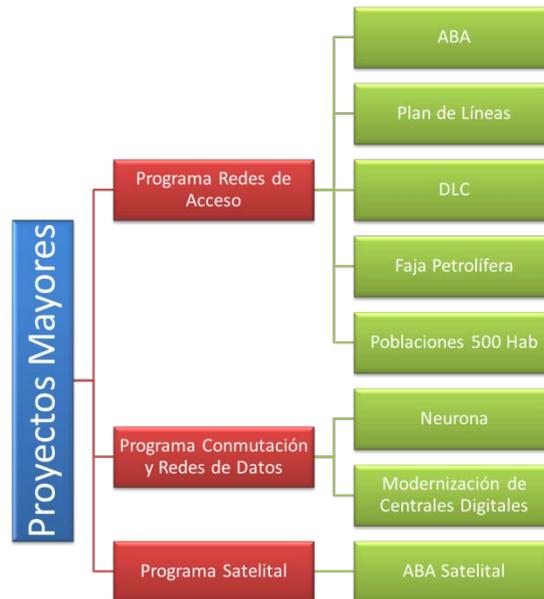


Figura 16. Proyectos con entrega servicio Internet
Fuente: Cantv (2012)

La información fue ordenada empleando las premisas del Marco Lógico para el análisis de los involucrados, generando la tabla 6. Cada punto fue interpretado de la siguiente manera:

- Intereses del Proyecto: Las acciones que debe generar el proyecto para la satisfacción de la unidad.
- Problemas Percibidos: Los obstáculos que genera la unidad sobre el proyecto o en el servicio.
- Recursos y Mandatos: Recursos que ofrece la unidad al proyecto y el poder que puede tener sobre el proyecto.

Tabla 6. Análisis de Involucrados - Marco Lógico

Grupo	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Planificación de Redes y Sistemas	Especifican a la GPP las necesidades existentes en los sistemas donde se encuentra involucrado el sistema ABA que actualmente se encuentra operativo, con la intención de lograr su optimización para que los nuevos clientes que ingresen al sistema puedan funcionar apropiadamente. Esto incluye los sistemas de registro, operación, facturación, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes cuentas de correo web - Insuficientes direcciones IP por DHCP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes técnicos donde se establece la necesidad y prontitud de solución del problema indicado.
Gerencia de Prestación de Servicios	Hacen levantamiento de la demanda de nuevos puertos ABA requeridos para poder brindar el servicio, a aquellas localidades desasistidas o donde la demanda del servicio sea muy alta	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en el levantamiento de la demanda. - Aplazamiento de brindar en servicio en localidades con medios de trasmisión por vía Radio. - Tiempo muy prolongado para la entrega del puerto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la cantidad de puertos ABA que serán vendidos en el año fiscal.
GGTO - Planificación	Especifican a la GPP los sistemas que deben actualizarse para el correcto funcionamiento del sistema ABA.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento del Sistema de Gestión de los puertos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes técnicos donde se establece la necesidad y prontitud de solución del problema indicado.
Procura	Ejecuta todas las adquisiciones y contrataciones de servicios del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de otorgamiento de órdenes de pedido y/o servicios muy extensos. - Rigidez en la selección de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento vigente. - Comisión de Contratación autónoma.
Energía	Especifica si los equipos a instalar requieren adecuaciones de energía o Aire Acondicionado para su correcta operación	<ul style="list-style-type: none"> - Largo tiempo para la entrega de localidades con adecuaciones. - Requiere entrega de la demanda con anticipación para poder iniciar los procesos de factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Las localidades que requieren la instalación de nuevos equipos, necesitan la aprobación de instalación por parte de esta Gerencia.

Cont. Tabla 6. Análisis de Involucrados - Marco Lógico

Grupo	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Infraestructura	Colabora con el proyecto al indicar si se requiere la ampliación de algún espacio para la incorporación de nuevos equipos.	- Largo tiempo para la entrega de localidades con adecuaciones.	- Adecuaciones de obras civiles para la correcta instalación de los equipos
GPP - Planificación	Elaboración del plan de financiero y actividades a ejecutar en el año fiscal en curso, de acuerdo a lo indicado por las Gerencias de Redes y Sistemas, GGTO y Unidades Prestadoras de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega tardía de las solicitudes de las Gerencias Líderes. - Dependencia de unidades externas para la planificación. - Planificación sin conocimiento real de las actividades a ejecutar, por no poseer las factibilidades a tiempo. 	- Entrega de propuestas a la Gerencia de Finanzas y a la Junta Directiva para su aprobación.
GPP - Técnico	Desarrolla la factibilidad técnica a nivel de medio de transmisión para las solicitudes entregadas a la GPP-Planificación por parte de las Gerencias Líderes.	<ul style="list-style-type: none"> - Largo tiempo para la entrega de factibilidades. - No genera soluciones a medios de transmisión vía radio por el largo tiempo para su puesta en funcionamiento. 	- Entregada de insumos para la puesta en servicio de los puertos y para el medio de transmisión.
Finanzas	Establece los recursos disponibles por año fiscal para el portafolio de proyectos de la empresa	-Bajo movimiento de recursos en el primer trimestre del año.	-Entrega de los recursos financieros aprobados en Junta Directiva.
Proyecto	Unidad encargada de ejecutar todas las actividades planificadas por la GPP-Planificación y ejecutar el control del presupuesto otorgado	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega tardía de la demanda. - Replanificación con las Gerencias de Energía e Infraestructura. - Replanificación financiera por no estar acorde con los tiempos manejados por la unidad. - Dependencia con otras unidades que no tienen el mismo nivel de prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mano de Obra. - Recursos Financieros. - Influencia ante otras unidades.

Cont. Tabla 6. Análisis de Involucrados - Marco Lógico

Grupo	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Proveedores	Venta de equipos para la construcción de nuevos puertos, o para la actualización o instalación de sistemas necesarios para el correcto funcionamiento del sistema.	- Tiempo muy prolongado para la generación de la orden de pedido o de servicio.	-Entrega de equipos
GST	Contratación de todas las contratistas que laboran con Copra	- Monto de contratación por contratistas muy por debajo del histórico	-Contratos
Copra	Unidad encargada de la construcción de Planta Externa, es decir Fibra Óptica, interconexión entre casetas, entre otros.	- Proceso de inicio y cierre de obra muy prolongado. - Alta dependencia de las contratistas. - Fuertes retrasos en la ejecución de las obras.	- Mano de Obra
Cooperativas	Organizaciones que laboran en apoyo al proyecto para la ejecución de las actividades asignadas al proyecto por parte de GPP-Planificación	- No tienen autoridad para presionar a unidades pertenecientes a la empresa	- Mano de Obra

La información obtenida de las entrevistas en si no establece alguna interpretación sobre las acciones de cada una de las unidades sobre el proyecto, por ello se añadieron otras características a cada unidad, con la intención de poder determinar cuál es su verdadera influencia sobre el proyecto y poder identificar los intereses que pueden colisionar y de esta manera ocasionar que las metas del proyecto no puedan ser ejecutadas. Los puntos que se adicionaron a la Tabla 7, son los siguientes:

- Tipo de Involucrado: establece cual es la perspectiva del actor sobre el proyecto, es decir sobre la ejecución del proyecto, cumplimiento del objetivo, logro del objetivo o incide en las tomas de decisiones del proyecto.
- Interés de la Unidad: Identifica cual es el objetivo real de la unidad con respecto al servicio que ofrece el proyecto.

- Jerarquía: Identificar qué nivel sobre la jerarquía de la Corporación tiene la Unidad.
- Impacto: Identificar como afectan las metas del proyecto las decisiones que tome la unidad.
- Riesgo: Identificar como pueden afectar las metas del proyecto.

Lo anterior da como resultado la Tabla 8 (ver página siguiente), donde además se observa un incremento de los involucrados, atribuido a que se identificaron diferentes perspectivas y acciones que pueden influir en el comportamiento del proyecto, adicionalmente se aprecia que las unidades tienen intereses distintos del proyecto. Analizando la relación Jerarquía – Impacto en una mesa de trabajo con el equipo del Proyecto ABA, los resultados obtenidos se pueden ilustrar como se observa en la tabla 7. Partiendo de esta información podemos determinar cuáles son los actores principales, secundarios y los de apoyo del proyecto, estos últimos no influyen sobre el funcionamiento o en decisiones de gran importancia, pero pueden mejorar o desmejorar la calidad y los tiempos de entrega del servicio.

Tabla 7. Jerarquía - Impacto

Jerarquía	Impacto		
	Alta	Bajo	Media
Alta	2	2	1
Baja	3	2	1
Media	5	2	5

La información obtenida expresa que las unidades que tienen mayor impacto sobre el proyecto son aquellas que tienen una jerarquía Media a Baja, manifestando de esta manera que la toma de decisiones en el desarrollo del proyecto se ejecuta en la base de la pirámide, expresando que las unidades que son consideradas más en la toma de decisiones son aquellas encargadas de la calidad de los servicios ofrecidos, con esta información en la Figura 18 se muestran la influencia de cada unidad sobre el proyecto. Los involucrados que forman parte de los Actores Principales, son aquellos cuyas decisiones pueden comprometer considerablemente la ejecución del proyecto.

Tabla 8. Análisis de Involucrados - Marco Lógico Modificado

Tipo de Interesado	Grupo	Interés de la Unidad	Intereses del Proyecto	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Jerarquía	Impacto	Riesgo
Ejecución del Proyecto	Junta Directiva	Mejora de los servicios ofrecidos a la comunidad, ampliación de la huella ABA de la empresa	Aprueba los recursos otorgados al proyecto y verifica su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa	-Aprobación sin conocimiento de las factibilidades técnicas del proyecto	- Máxima autoridad de la empresa.	Alta	Alta	Costos de adecuaciones superiores a la planificación
	Unidad Prestadora de Servicio	Incremento de ganancias anuales y servicios	Hacen levantamiento de la demanda de nuevos puertos ABA requeridos para poder brindar el servicio, a aquellas localidades desasistidas o donde la demanda del servicio sea muy alta	Dificultad en el levantamiento de la demanda. Aplazamiento de brindar en servicio en localidades con medios de transmisión por vía Radio. Tiempo muy prolongado para la entrega del puerto.	- Establecer la cantidad de puertos ABA que serán vendidos en el año fiscal.	Media	Alta	Entrega tardía de levantamiento de demanda
Cumplimiento del objetivo	Finanzas	Ejecución del presupuesto aprobado por la Nación	Establece los recursos disponibles por año fiscal para el portafolio de proyectos de la empresa	-Bajo movimiento de recursos en el primer trimestre del año.	-Entrega de los recursos financieros aprobados en Junta Directiva.	Alta	Bajo	Solicitud de recursos disponibles por baja movilización
	Mercado Masivos	Incremento de ganancias anuales y servicios	Estudio de las ganancias que genera la meta propuesta al proyecto, para las ganancias de la corporación y fuerza de ventas	Modificación de las entregas mensuales	Indicar promedio de ganancias anuales, según planificación de ingresos	Alta	Bajo	Solicitud de localidades con altos costos de adecuaciones
	GGTO - Planificación	Gestión de los equipos activos de la red, con la actualización mas reciente	Especifican a la GPP los sistemas que deben de ser actualizados para el correcto funcionamiento del sistema ABA.	- Mejoramiento del Sistema de Gestión de los puertos.	- Informes técnicos donde se establece la necesidad y prontitud de solución del problema indicado.	Media	Media	Baja capacidad de los sistemas para incorporación de nuevos puertos
	GGP - Planificador	Planificación de los proyectos aprobados por la Junta Directiva	Elaboración del plan de financiero y actividades a ejecutar en el año fiscal en curso, de acuerdo a lo indicado por las Gerencias de Redes y Sistemas, GGTO y Unidades Prestadoras de Servicio	Entrega tardía de las solicitudes de las Gerencias Lideres. Dependencia de unidades externas para la planificación. Planificación sin conocimiento real de las actividades a ejecutar, por no poseer las factibilidades a tiempo.	- Entrega de propuestas a la Gerencia de Finanzas y a la Junta Directiva para su aprobación.	Media	Alta	Entrega tardía de localidades prefactibles
Logro del Objetivo	Ingeniería - proyecto	Construcción de la totalidad de los puertos indicados para el proyecto	Elaboración del plan de ejecución de construcción de los puertos	Retrasos por contratos de equipos, personal y adecuaciones	Entrega de puertos construidos	Bajo	Alta	Incumplimiento de la ejecución mensual
	GGP - Técnico	Establecer la interconexión de los equipos de los proyectos, según plan elaborado por GGP - Planificación	Desarrolla la factibilidad técnica a nivel de medio de transmisión para las solicitudes entregadas a la GPP-Planificación por parte de las Gerencias Lideres.	Largo tiempo para la entrega de factibilidades. No genera soluciones a medios de transmisión vía radio por el largo tiempo para su puesta en funcionamiento.	- Entregada de insumos para la puesta en servicio de los puertos y para el medio de transmisión.	Media	Media	Diferir localidades por capacidad de ancho de banda

Cont. Tabla 8. Análisis de Involucrados - Marco Lógico Modificado

Tipo de Interesado	Grupo	Interés de la Unidad	Intereses del Proyecto	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Jerarquía	Impacto	Riesgo
Logro del Objetivo	Presupuesto - Proyecto	Velar por ejecución del presupuesto según control de la ONAPRE	Planificación, control y seguimiento del presupuesto otorgado al proyecto, según proyecciones mensuales	Incumplimiento de los cronogramas de las otras unidades de ejecución del presupuesto. Tiempo prolongado en los procesos de procura	-Otorga recursos a las unidades que lo requieran para el cumplimiento del objetivo del proyecto. -Seguimiento a la ejecución del presupuesto otorgado	Bajo	Alta	Incumplimiento de la ejecución mensual
	Aprovisionamiento - Proyecto	Velar por la operatividad de los puertos construidos	Entrega de puertos 100% operativos	Problemas de gestión y configuración de los puertos	Entrega de puertos 100% operativos	Bajo	Alta	Incumplimiento de la ejecución mensual
	Operaciones Regional	Garantizar la operatividad de la red	Recibir nuevos equipos correctamente instados	Pruebas y entrega de equipos a finales de mes, sobrecargando el trabajo del personal	Aceptación del equipo	Media	Alta	Incumplimiento de la ejecución mensual
	Energía	Garantizar la autonomía eléctrica de las centrales telefónicas de Cantv	Especifica si los equipos a instalar requiere de adecuaciones de energía o Aire Acondicionado para su correcta operación	Largo tiempo para la entrega de localidades con adecuaciones. Requiere entrega de la demanda con anticipación para poder iniciar los procesos de factibilidad	- Las localidades que requieren la instalación de nuevos equipos, necesitan la aprobación de instalación por parte de esta Gerencia.	Baja	Alta	Diferir localidades por incumplimiento de las adecuaciones eléctricas
	Infraestructura	Asegurar la infraestructura civil de las centrales telefónicas de Cantv	Colabora con el proyecto al indicar si se requiere la ampliación de algún espacio para la incorporación de nuevos equipos.	- Largo tiempo para la entrega de localidades con adecuaciones.	- Adecuaciones de obras civiles para la correcta instalación de los equipos	Baja	Media	Diferir localidades por incumplimiento de las adecuaciones civiles
	Operaciones Centralizadas	Garantizar la operatividad de la red	Recibir nuevos puertos correctamente cargados en el sistema y sin conflictos de configuración	Pruebas y entrega de puertos a finales de mes, sobrecargando el trabajo del personal	Aceptación del puerto	Media	Alta	Incumplimiento de la ejecución mensual
	Cooperativas	Continuidad de trabajo	Organizaciones que laboran en apoyo al proyecto para la ejecución de las actividades asignadas al proyecto por parte de GPP-Planificación	- No tienen autoridad para presionar a unidades pertenecientes a la empresa	- Mano de Obra	Baja	Bajo	Sobrecarga de labores del personal fijo de la empresa
	Copra	Elaboración de proyectos y supervisión de la construcción de redes de fibra óptica y cobre	Unidad encargada de la construcción de Planta Externa, es decir Fibra Óptica, interconexión entre casetas, entre otros.	- Proceso de inicio y cierre de obra muy prolongado. - Alta dependencia de las contratistas. - Fuertes retrasos en la ejecución de las obras.	- Mano de Obra	Baja	Bajo	Diferir localidades
	Proveedores	Continuidad de venta de equipos y prestación de servicios	Venta de equipos para la construcción de nuevos puertos, o para la actualización o instalación de sistemas necesarios para el correcto funcionamiento del sistema.	- Tiempo muy prolongado para la generación de la orden de pedido o de servicio.	-Entrega de equipos	Baja	Media	Paralización de obras

Cont. Tabla 8. Análisis de Involucrados - Marco Lógico Modificado

Tipo de Interesado	Grupo	Interés de la Unidad	Intereses del Proyecto	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Jerarquía	Impacto	Riesgo
Logro del Objetivo	Procura	Adquisición de todos los bienes y servicios de la Corporación, con precios justos y razonables	Ejecuta todas las adquisiciones y contrataciones de servicios del proyecto.	- Tiempo de otorgamiento de órdenes de pedido y/o servicios muy extensos. - Rigidez en la selección de los proveedores.	- Aplicación de la Ley de Contrataciones Públicas y su Reglamento vigente. - Comisión de Contratación autónoma.	Alta	Alta	Baja movilización de los recursos aprobados
Capacidad de incidir	Líder del proyecto	Cumplimiento del proyecto (Físico y PPTO)	Asegurar que todas las unidades dispongan de lo necesario para el correcto funcionamiento y entrega de los servicios ofrecidos	Factibilidad de puertos, adecuaciones y otros servicios asociados no acorde al presupuesto entregado	Aceptación del plan de construcción. Aprobación de los recursos a distribuir. Escalamiento a unidades de jerarquía superior	Media	Media	Toma de decisiones tardías
	Gerente Programa	Cumplimiento de los proyectos de la gerencia (Físico y PPTO)	Garantizar que el proyecto disponga de todo lo necesario para su ejecución	Modificaciones constantes de la entrega de puertos y ejecución financiera del proyecto	Escalamiento a unidades de jerarquía superiores	Media	Media	Toma de decisiones tardías
	PMO	Indicar el estatus de ejecución física y financiera de los proyectos de inversión de la empresa	Cumplimiento físico y financiero del proyecto	Retrasos constantes en la ejecución de procura y facturación	Seguimiento y control de la ejecución física y financiera Reporte de puntos de atención	Media	Bajo	Levantamiento de alertas tardías
	Gerencia de Servicio Técnico	Pull de contratistas para trabajos regionales y adquisición de materiales de almacén	Uso equitativo de las contratistas	Escases de materiales de almacén Contratación no equitativa de las contratistas por región	Adquisición de materiales de almacén. Procesos de contratación de contratistas a nivel regional	Media	Bajo	No disponer de contratos
	Gerencia General Proyecto Mayores	Cumplimiento del portafolio de proyecto	Entrega a tiempo de puertos y ejecución presupuestaria	Baja causalidad y lento compromisos de los recursos	Solicitud de reajuste presupuestario. Priorización de los proyectos	Alta	Media	Toma de decisiones sin montos reales



Figura 17. Jerarquía de los Involucrados en el Proyecto

La mayoría de los actores principales son unidades no pertenecientes a la GPRA, pero tienen una alta jerarquía dentro de la organización, indicando de esta manera que el riesgo asociado a cada una de estas unidades es muy alto. Sin embargo dentro de estos involucrados no se encuentran ninguna de las unidades neurálgicas del proyecto, que establecen como se ejecuta el mismo, por otra parte dentro de los principales hay algunos actores donde su participación es solo al inicio del proyecto y su probabilidad de afectación en el proyecto es muy bajo. Haciendo una reorganización de estos actores, se obtiene un listado definitivo mostrado en la figura 18 (ver página siguiente).

Por ende, el identificar las unidades fundamentales para el logro de las metas del proyecto y las unidades que tienen un mayor impacto, permite obtener los actores principales que deben de analizarse dentro del diagrama de flujo, siendo los posibles riesgos los que deben de ser analizados para minimizar los negativos y maximizar los positivos. Según lo indicado en la tabla 9 (ver página 61), los riesgos que deben de ser analizados son:



Figura 18. Jerarquía de los Involucrados en el Proyecto – Modificado

- Entrega tardía de levantamiento de demanda
- Entrega tardía de localidades pre-factibles
- Incumplimiento de la ejecución mensual
- Aplazamiento de localidades por incumplimiento de adecuaciones eléctricas.
- Toma de decisiones tardías

5.2.OBJETIVO 2. EVALUAR EL PROCESO ACTUAL DE PUESTA EN SERVICIO DE ABA A NUEVOS USUARIOS.

Como parte del análisis para obtener el plan estratégico del proyecto ABA, se requiere descomponer en actividades concisas todos los pasos que deben ejecutarse para ofrecer el servicio de Internet a un nuevo cliente. Para desarrollar este proceso se emplearon los involucrados que se obtuvieron del objetivo anterior, dando como resultado un diagrama de flujo que se presenta en la Figura 20 (ver página 67), la cual describe la actividad y la unidad responsable de su ejecución. El diagrama de flujo de la figura 20 (ver página siguiente), muestra las actividades fundamentales para el correcto desarrollo del proyecto, sin embargo no se puede

apreciar si la actividad es de ejecución obligatoria o es una actividad de apoyo o soporte para brindar una mejora. Igualmente no permite visualizar los puntos en los cuales el proyecto puede llegar a ser inviable, para ello se generó el diagrama de flujo de la figura 21 (ver página 68), representando la instalación puntual de una localidad y mostrar todas las posibles aristas que de una u otra manera son requeridas para la puesta en servicio del puerto.

La figura 21 (ver página 68) permite apreciar las actividades o tomas de decisiones que pueden generar conflictos en el proyecto, motivado principalmente a la entrega a destiempo del equipo, eliminación del equipo del plan del año o difiriendo el equipo al plan del siguiente año. La ejecución de alguna de las tres causas indica una planificación inadecuada para el proyecto, manifestando así que hay escenarios o puntos de interés que no son considerados al momento de la planificación. En entrevista con el Líder del Proyecto se pudo determinar de la figura 21, cuales actividades ralentizan el proceso de puesta en servicio de puertos, es decir determinar los “cuellos de botella” de esta manera se logró establecer que las actividades o tomas de decisiones que ocasionan este fenómeno son:

- Entrega de localidades o equipos a instalar.
- Presupuesto aprobado
- Ejecución de obras de adecuación
- Factibilidad de medio de Tx.
- Inventario de equipos
- Disponibilidad de contrato.

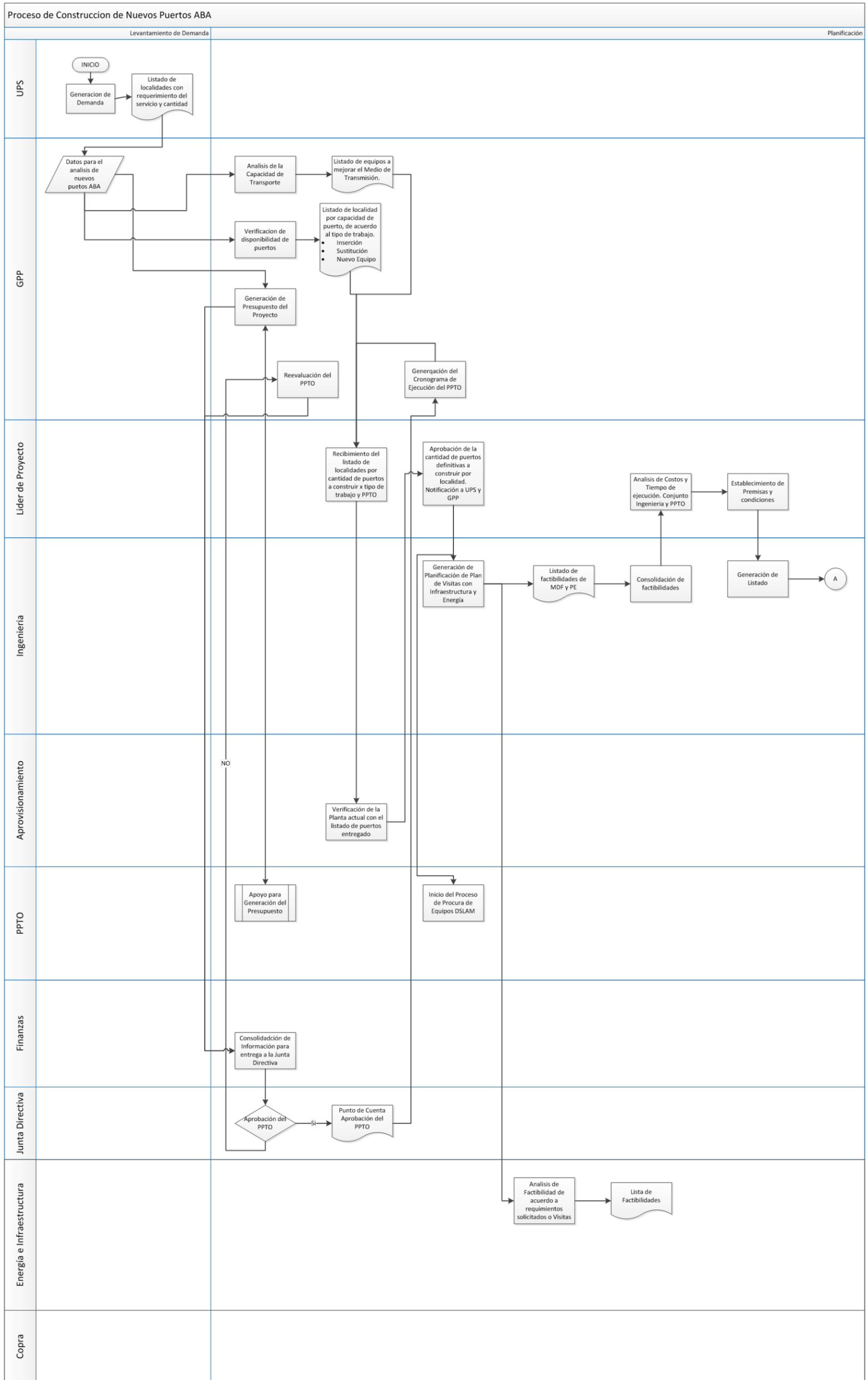
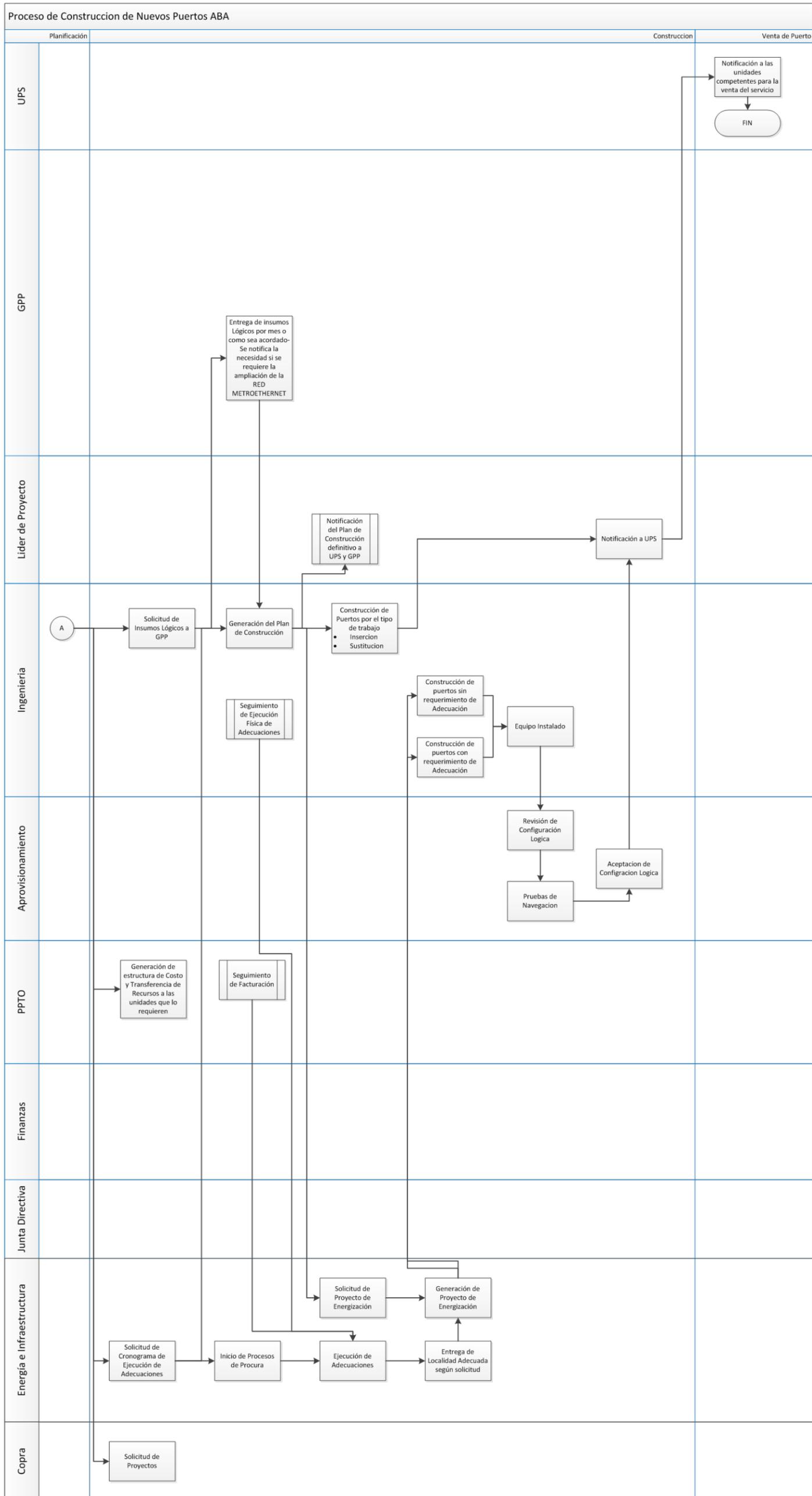


Figura 19. Diagrama de Flujo del Proyecto ABA



Cont. Figura 20. Diagrama de Flujo del Proyecto ABA

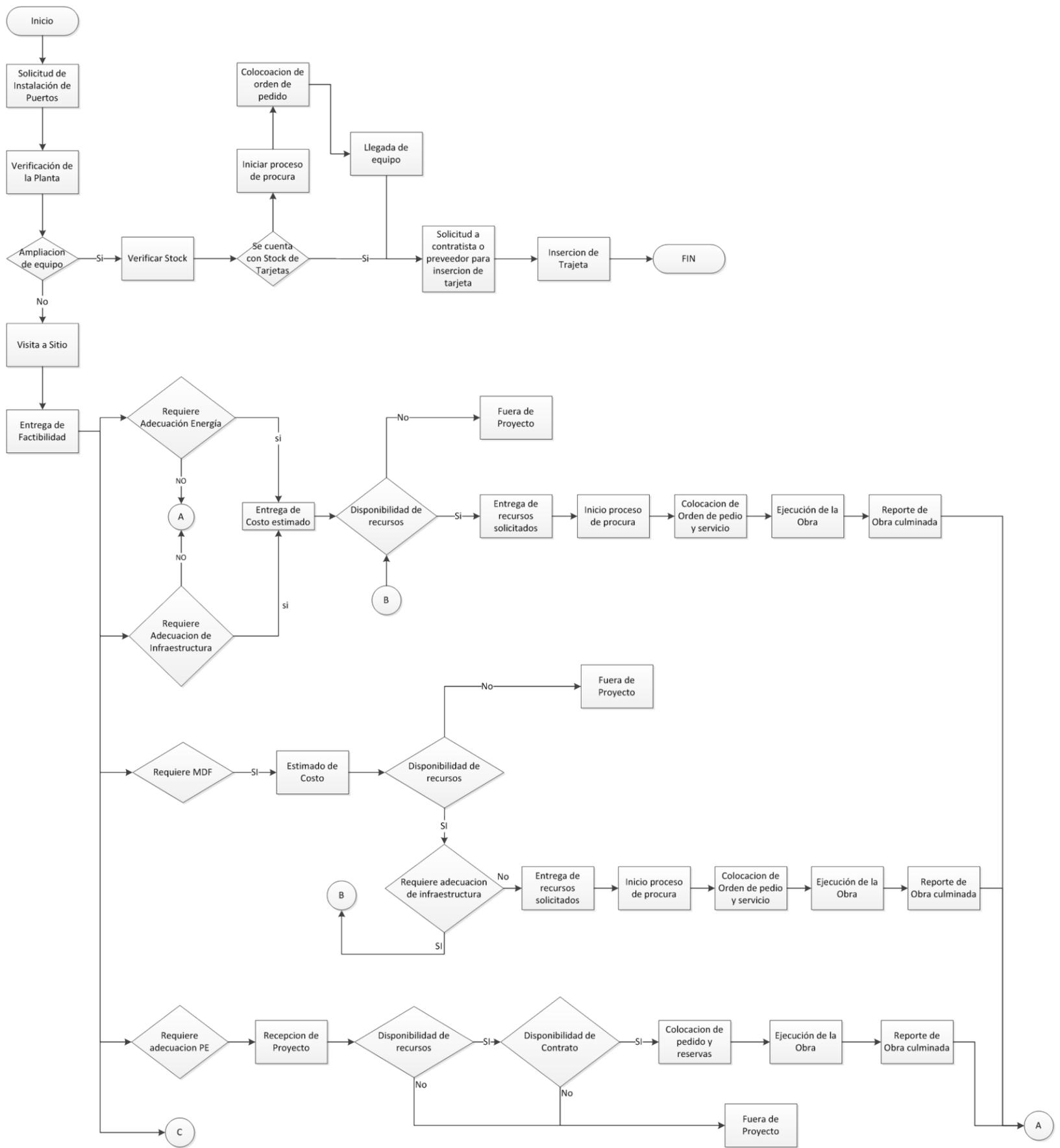
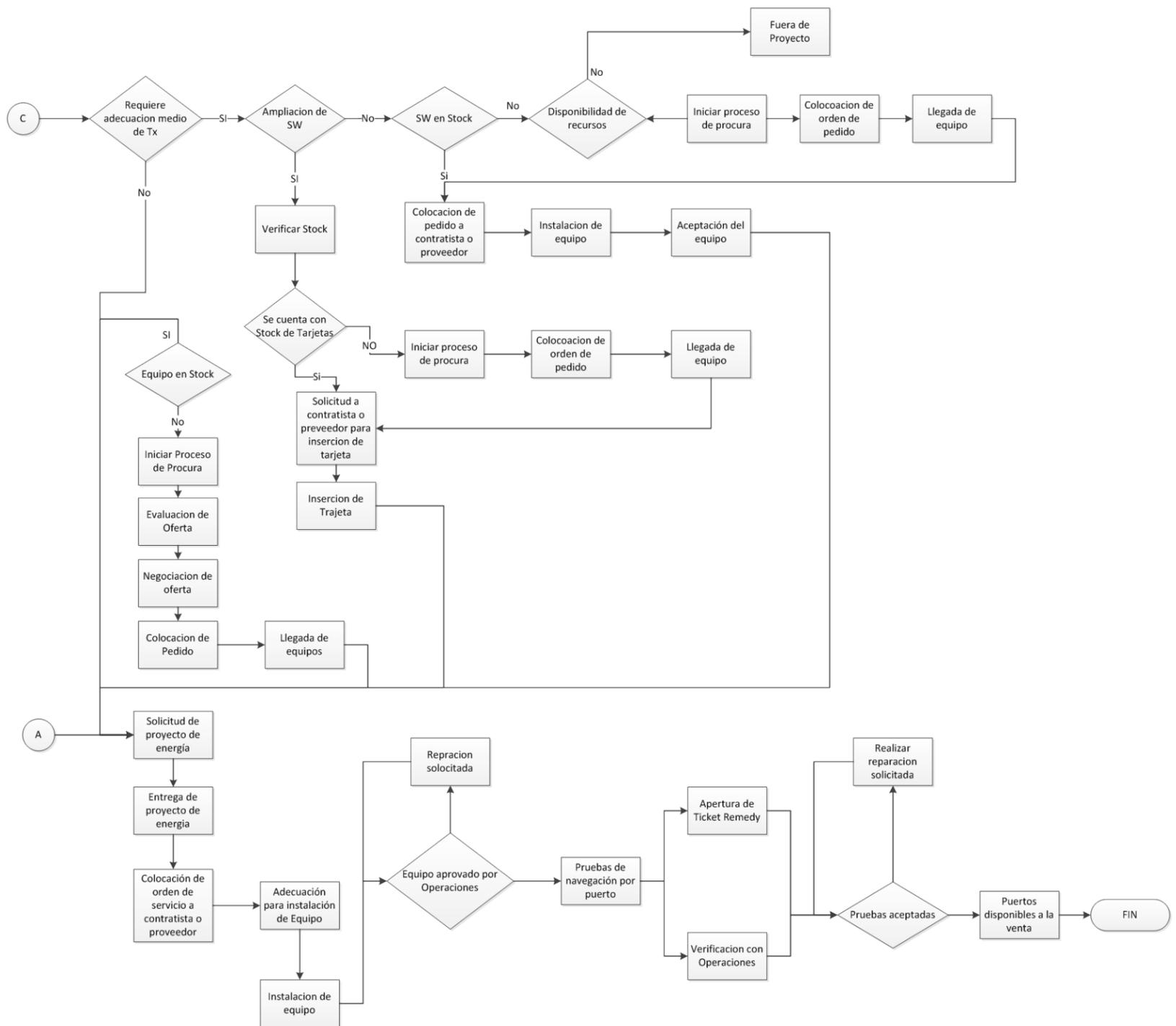


Figura 21. Diagrama de flujo de instalación de un equipo



Cont. Figura 22. Diagrama de flujo de instalación de un equipo

A continuación desarrollaremos cada una de estas posibles causas.

Entrega de localidades o equipos a instalar.

Como se observa en la figura 19 (ver página 67), la GPP debe de hacer entrega de las localidades y cantidad de equipo a instalar, sin embargo se ha manifestado continuamente que dicha entrega es efectuada en el mismo año de gestión del proyecto, por lo cual se inicia el proyecto incurriendo en un incumplimiento en las localidades a entregar, implicando que el proyecto en los primeros meses del año haga entrega de equipos de localidades diferidas, para poder sopesar el incumplimiento de inicio. Parte del incumplimiento por la GPP se motiva primordialmente a la entrega tardía de la demanda levantada por la UPS, estos últimos han manifestado en varias ocasiones que la información no se encuentra en base de datos o estadísticas que permitan un método más versátil y rápido.

La información que hace entrega la GPP establece la cantidad de ampliaciones o nuevos puertos a instalar, sin embargo no debe generarse un alto porcentaje de puertos no vendidos, implicando que debe haber un número mínimo de puertos sin vender anualmente. Para evitar lo anterior la unidad de Aprovisionamiento del Proyecto, al momento de recibir la data debe revisar cada localidad y verificar si la demanda solicitada supera la cantidad de puertos disponibles por localidad, porque en caso de instalar más puertos que los requeridos, se incurre en la creación de puertos “huesos”, es decir, puertos difíciles de vender y por tanto una estimación incorrecta de los ingresos anuales de la empresa.

La entrega tardía de las localidades, influye igualmente en el retardo del inicio de los procesos de procura, debido al tiempo requerido para analizar y adquirir el equipamiento idóneo de cada proveedor para los casos que forman parte de la ampliación de la central.

De todos lo anterior se determina que los problemas causados por este punto son:

- Incumplimiento de la planificación. Responsable UPS
- Generación de puertos huesos. Responsable UPS
- Retraso de procesos de procura de equipos. Responsable GPP

Presupuesto aprobado

En la figura 20 (ver página 68) se aprecia la constante ocurrencia en la toma de decisión “Disponibilidad de recursos”, esto se debe a que el presupuesto disponible del proyecto no es aprobado después de conocer las factibilidades. En la figura 4 se indica que el presupuesto se genera después de saber la demanda solicitada por la UPS, sin embargo en muchas ocasiones la GPP no cuenta con la factibilidad para iniciar el proceso de estimación de presupuesto, debido a que la misma debe ser aprobada por la Asamblea Nacional y debe estar registrada en la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) antes de Noviembre del año anterior. Todo lo anterior hace que el presupuesto sea realizado sobre estimaciones de años anteriores, sin considerar las posibles eventualidades que puede haber en el proyecto.

El desconocimiento de los posibles trabajos que se deban ejecutar para el cumplimiento de la demanda entregada por la UPS, hace que muchas localidades no puedan ser realizadas por su alto costo por puerto, este valor es calculado al sumar todas las adecuaciones requeridas y dividir las por la cantidad de puertos a poner en servicio, usualmente si el costo del puerto supera el 20% del costo estimado, se descarta por completo la ejecución de la localidad. En la mayoría de los casos se afectan directamente las localidades que van por vía enlaces de radio, debido a que el costo de procura de los mismos suele ser muy alto, aumentando así el tiempo en el cual la localidad se encuentra sin ser atendida por la empresa, incumpliendo así con la misión de la empresa.

De todos lo anterior se determina que los problemas causados por este punto son:

- Estimación de costos puerto no acorde con las localidades. Responsable UPS

- Aprobación de Presupuesto bajo estimaciones no sinceradas. Responsable GPP
- Localidades desasistidas constantemente. Responsable GPP

Ejecución de obras de adecuación

Para que un equipo pueda ser instalado debe verificarse si se requieren efectuar adecuaciones según los resultados de la visita efectuada a la localidad, como se observa en la figura 20 (ver página 68). En muchos casos, estas adecuaciones, por restricciones presupuestarias indicadas en el punto anterior, no pueden ser ejecutadas, sin embargo cuando las mismas son aprobadas los tiempos de ejecución son muy prolongados, dependiendo de la unidad que efectuó la adecuación.

Cuando la adecuación es responsabilidad de Energía o Infraestructura, las unidades alegan que los procesos de procura son muy extensos ocasionando que los tiempos planificados no pueden ser cumplidos, sin embargo el Líder de Proyecto, al ser entrevistado expresa que otros motivos de demoras están en el inicio de los procesos de procura, que no son apropiados para el proyecto. Para el caso de Infraestructura no se observa una dedicación en el seguimiento de las actividades requeridas por el Proyecto ABA.

Para las adecuaciones de Planta Externa (PE), su contribución al retraso se debe a que los requisitos previos para iniciar las obras son muy extensos por las solicitudes de permisos a los diferentes entes gubernamentales, además deben considerarse los problemas con el sindicato y/o eventualidades por los trabajos en campo que en muchas ocasiones superan los tiempos de holgura del proyecto.

Para los casos de Medios de Transmisión (Tx) a diferencia de los anteriores, depende directamente de la factibilidad del medio entregado por la GPP al momento de generar el listado de localidades a trabajar. Por motivos de tiempo y costos los casos de radio no son considerados para su ejecución y en otras ocasiones, la demora se motiva porque no se informa la necesidad de la ampliación o instalación

de un switch hasta que se realiza la visita a la localidad. Por lo cual se debe realizar un proceso de procura a destiempo que puede dar como resultado la no realización de la localidad o su diferimiento.

De todo lo anterior se determina que los problemas causados por este punto son:

- Extenso proceso de procura. Responsable Procura
- Retardo inicio de proceso de procura. Responsable Energía, Infraestructura.
- Desinterés por el proyecto. Responsable Infraestructura.
- Tiempo prolongado para otorgamiento de permisos. Responsable Copra, Contratista
- Problemas de sindicato. Responsable Copra, Contratista
- Constantes eventualidades. Responsable Copra.
- Entrega a destiempo de factibilidad de Medio Tx. Responsable GPP

Factibilidad de medio de Tx.

Continuando con el último caso planteado en el punto anterior, el cual se debe a la adecuación del medio de Tx. Es importante que se acote que el proyecto no asume la construcción de localidades donde el medio de transmisión es vía radio, a menos que el mismo haya sido planificado en años anteriores. Principalmente porque al momento de elaborar el presupuesto del proyecto no se consideran sus costos asociados, debido a que no se encuentra en el histórico del proyecto. Manteniendo así una baja inserción de aquellas localidades que ya poseen el servicio de Voz pero que aún no disponen del servicio de Internet.

Otros casos son aquellos en los que por falta de disponibilidad de ancho de banda requieren una migración de medio, el cual usualmente es de Radio a Fibra Óptica, en muchas ocasiones los costos asociados son muy elevados y los mismos no pueden ser ejecutados. El caso de mayor frecuencia es la entrega tardía de la factibilidad de interconexión con swiches ya operativos, los cuales requieren ampliación con

tarjetas, estos en su mayoría deben de iniciar procesos de procura, y deben ser replanificados por lo prolongado del proceso.

De todos lo anterior se determina que los problemas causados por este punto son:

- Localidades con medio vía Radio no atendidas. Responsable GPP
- Migración de Medio de Tx. Responsable GPP
- Factibilidad de interconexión tardía. Responsable GPP

Inventario de equipos

El proyecto ABA para evitar paralizar la puesta en servicio de puertos, siempre ha requerido contar en los almacenes de los proveedores con los equipos necesarios para su instalación en el cronograma. Es por ello que el proyecto ha generado un inventario de aproximadamente el 20% al histórico promedio de la meta anual, con la finalidad de poder dar inicio a la instalación para el siguiente año a pesar haber iniciado tardíamente los procesos de procura. Sin embargo en varias ocasiones las necesidades de ampliación de un proveedor particular son superiores al inventario que se posee, incurriendo en replanificaciones hasta que los equipos hayan arribado.

Para el caso de los switches, éste método de inventario es menos común, por lo cual el proyecto debe iniciar procesos de procura y en caso de necesitar cumplir con el cronograma de alguna localidad debe solicitarlos en calidad de préstamo otras unidades y/o gerencias.

De todo lo anterior se determina que los problemas causados por este punto son:

- Inventario no proporcional a la meta del año. Responsable Proyecto.
- Replanificación de localidades. Responsable Proyecto.
- No se dispone de inventario de Switches. Responsable GPP

Disponibilidad de contrato.

En la figura 21 (ver página 68), se observa que es necesario colocar el pedido a los proveedores y/o contratistas para dar inicio a cualquier obra, sin embargo en algunos casos como la contratación de las obras de Planta Externa, la GGPM no cuenta con disponibilidad de monto en los contratos para poder efectuar las obras requeridas por el proyecto, debiendo esperar por las modificaciones de contrato que efectúa la GST.

Otros casos en los cuales se experimentan demoras son los que deben adjudicarse a las contratistas o cooperativas que ejecutan trabajos constantes en varias gerencias de la GGPM, los cuales no son actualizados o reiniciados a tiempo, aunándose a esto los tiempos prolongados de procura, ocasionando serios retrasos y pudiendo incluso llegar a paralizar obras o incurrir en gastos causados adicionales. Para ambos casos esta falta de disponibilidad de monto en los contratos para colocación de pedidos se debe a que se emplea una contratista o cooperativa con mayor frecuencia que otras y no se asigna un monto acorde al tipo de trabajo que efectúan.

De todo lo anterior se determina que los problemas causados por este punto son:

- Contratistas de Planta Externa sin disponibilidad de monto. Responsable GST
- Contratistas o Cooperativas con montos inferiores al promedio. Responsable GPRA, GGPM.

Haciendo una conjunción de todos los problemas que generan los puntos desarrollados anteriormente, podemos obtener un Diagrama de Ishikawa que se muestra en la figura 21 (ver página siguiente), con la finalidad de visualizar los puntos que requieren atención para la mejora del proyecto, sin embargo este Diagrama no muestra el impacto que tiene cada uno de estos factores en el proyecto, por ello se colocaron en la tabla 9 (ver página 76) los puntos de atención del diagrama de Ishikawa considerando la jerarquía que tiene cada actor, con la finalidad de poder observar el nivel de influencia que puede tener sobre el proyecto, para poder analizar el riesgo que genera y como se debe de considerar cada punto.

En la tabla 9 (ver página siguiente), se puede apreciar que los riesgos que generan las unidades de Energía, Procura, UPS, GPP-Planificador y las unidades internas del proyecto, son las principales que deben de ser analizadas y consideradas para la mitigación de los mismos. Los riesgos de las otras unidades pueden ser transferidas o aceptadas, dependiendo de la frecuencia o impacto que tengan sobre la totalidad del proyecto.

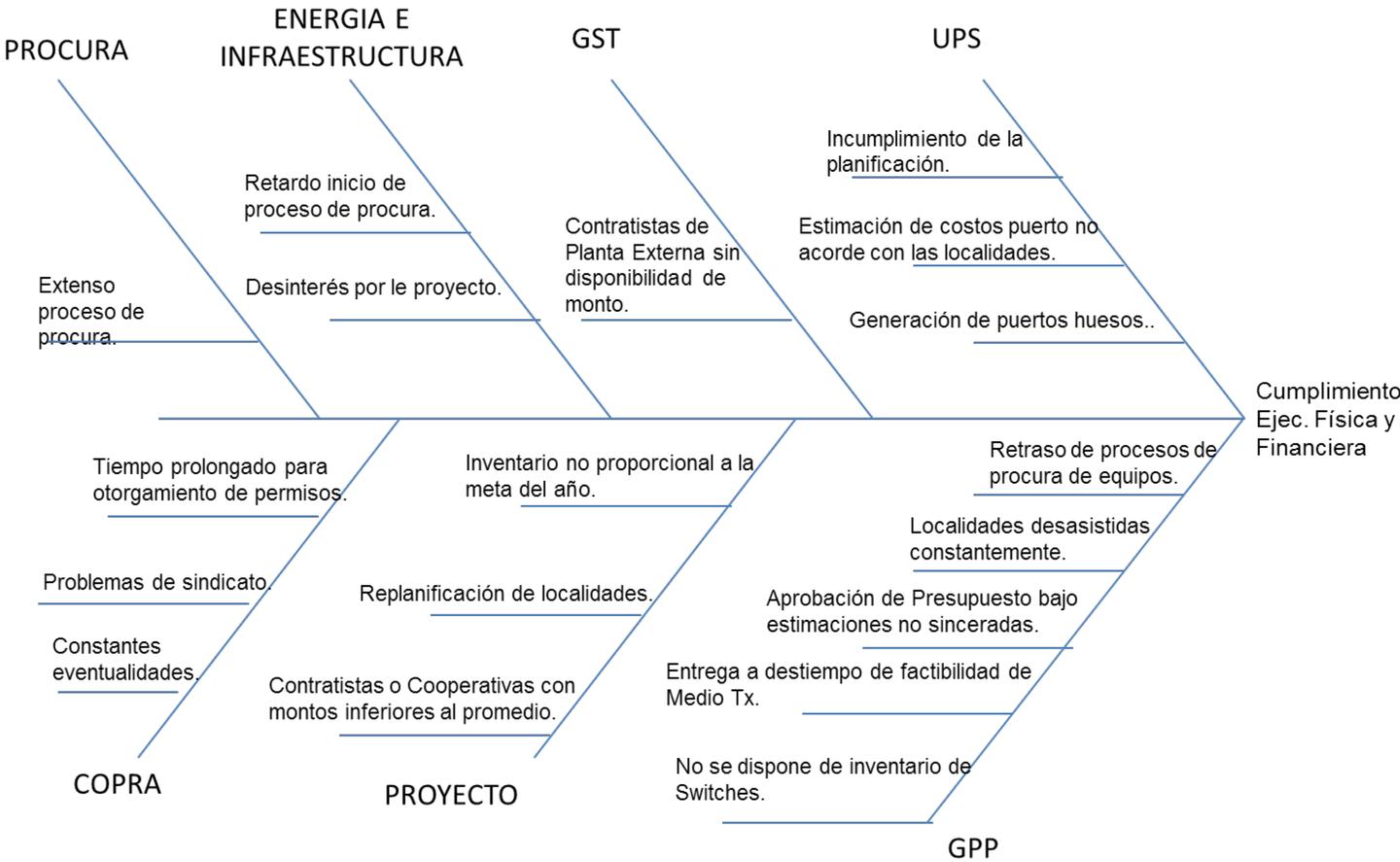


Figura 23. Diagrama de Ishikawa para el Proyecto ABA

Tabla 9. Puntos de atención por Actores

Jerarquía por Actores	Puntos de atención
Principales	
Procura	Extenso proceso de procura.
UPS	Incumplimiento de la planificación.
	Estimación de costos puerto no acorde con las localidades.
	Generación de puertos huesos.
GGP-Planificador	Retraso de procesos de procura de equipos.
	Localidades desasistidas constantemente
	Aprobación de Presupuesto bajo estimaciones no sinceradas.
	Entrega a destiempo de factibilidad de Medio Tx.
	No se dispone de inventario de Switches.
Energía	Retardo inicio de proceso de procura.
Proyecto	Inventario no proporcional a la meta del año.
	Replanificación de localidades
	Contratistas o Cooperativas con montos inferiores al promedio.
Secundarios	
Infraestructura	Retardo inicio de proceso de procura.
	Desinterés por el proyecto.
GST	Contratistas de Planta Externa sin disponibilidad de monto.
Apoyo	
Copra	Tiempo prolongado para otorgamiento de permisos.
	Problemas de sindicato.
	Constantes eventualidades.

5.3.OBJETIVO 3. ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA PROGRAMA REDES DE ACCESO, CON RESPECTO A LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA.

Una de las premisas que debe tenerse al momento de desarrollar un proyecto es conocer el o los objetivos estratégicos, para poder desarrollar una planificación apropiada. Un método que se puede aplicar para determinar los objetivos es realizar el análisis interno y externo del proyecto. Para este caso en particular se aplicarán

dos prácticas herramientas propuestas por el Profesor M. Porter: el análisis de la Cadena de Valor para facilitar el análisis interno y el análisis de las cinco (5) fuerzas para estudiar la influencia del entorno externo.

Análisis Interno

Considerando las figuras 19 y 20 (ver páginas 67 y 68 respectivamente), y los resultados obtenidos en la Tabla 9 (ver página 76) del objetivo anterior, se ideó colocar un diagrama de flujo dentro de la Cadena de Valor, según Porter, con la intención de poder apreciar cuales son las actividades que realmente generan valor al servicio o cuales son de soporte para el desarrollo del proyecto. La intención de este análisis es el de poder verificar si las actividades ejecutadas por los involucrados principales realmente generan valor al servicio, porque en caso contrario se estaría dando una categoría no apropiada, incurriendo en una distribución desbalanceada de los esfuerzos, ocasionando que los riesgos no sean manejados correctamente y no se obtenga el mejoramiento del proyecto. El resultado obtenido es el que se muestra en la figura 22 (ver página siguiente).

Los actores principales que están presentes en las actividades primarias de la Cadena de valor, concuerdan con los resultados obtenidos en el objetivo 1 (figura 18) y objetivo 2 (tabla 9), sin embargo dentro de estos mismos actores hay involucrados en actividades de apoyo, por lo cual se debe analizar cómo minimizar los riesgos que estos generan en el proyecto. Para tener una mejor visualización, en la tabla 10 (ver página 80), se indican los involucrados según la cadena de valor.

Con estos resultados se puede indicar que las Fortalezas del proyecto ABA son las siguientes:

- El cliente del Proyecto es representado por la UPS, quien es parte vital de la cadena de valor, dando así una necesidad de compromiso del cliente con el proyecto.
- La Lista definitiva de construcción es generada después de haber emitido la factibilidad de todas las adecuaciones.
- Ningún equipo es puesto a la venta sin la debida aprobación por Operaciones (regional o Centralizada), garantizando de esta manera que el equipo cumple con los requisitos mínimos de estas unidades quienes reciben el equipo una vez puesto a la venta el servicio.

Entre las Debilidades se aprecian los siguientes puntos:

- El presupuesto es aprobado sin el conocimiento del listado real a construir.
- La unidad de Construcción del proyecto ejecuta otro proceso de factibilidad aumentando el tiempo de planificación del proyecto.
- Procura y PPTO son unidades de apoyo en la cadena de valor por tanto deben reducirse sus riesgos para que su intervención dentro del proyecto sea mínimo, eso indica que su jerarquía dentro de los actores es muy elevada.
- Se deben minimizar los riesgos generados por las adecuaciones, ya que las mismas son parte de las actividades que generan valor al proyecto.

Con estos resultados se genera la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual se muestra en la tabla 11 (ver página siguiente). Igualmente se muestra el peso de cada factor sobre el proyecto.

Tabla 10. Actores en Cadena de Valor

JERARQUIA POR ACTORES	ACTIVIDAD POR CADENA DE VALOR
PRINCIPALES	
Procura	Apoyo
Unidad Prestadora de Servicio	Primaria
GGP - Planificador	Primaria
Operaciones Regional	Apoyo
Energía	Primaria
Líder del proyecto	Primaria
Ingeniería – proyecto	Primaria
Presupuesto – Proyecto	Apoyo
Aprovisionamiento – Proyecto	Primaria
Operaciones Centralizadas	Apoyo
SECUNDARIOS	
Junta Directiva	Apoyo
GGP - Técnico	Primaria
Infraestructura	Primaria
Gerencia de Servicio Técnico	Apoyo
APOYO	
Finanzas	Apoyo
Cooperativas	Apoyo
Copra	Primaria
Proveedores	Apoyo

Tabla 11. Matriz EFI del Proyecto ABA

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	El cliente del Proyecto es parte vital de la cadena de valor	0,05	3	0,15
2	La Lista de construcción es obtenida una vez conocida la factibilidad	0,20	4	0,80
3	Todos los puertos en venta son aceptados por Operaciones	0,05	3	0,15

Cont. Tabla 11. Matriz EFI del Proyecto ABA

FACTORES INTERNOS CLAVES				
DEBILIDADES		VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	El presupuesto es aprobado antes de las Factibilidades	0,30	1	0,30
2	Doble proceso de planificación	0,10	1	0,10
3	Alto riesgo de unidades de apoyo (PPTO y Procura)	0,10	2	0,20
4	Alto riesgo de unidades que ejecutan adecuaciones	0,20	1	0,20
TOTAL		1,00		1,90

El resultado obtenido demuestra que el proyecto es muy susceptible a las debilidades, apuntando que se deba realizar una alta cantidad de replanificaciones, esto infiere que el alto riesgo generado por los actores principales debe de ser minimizado.

Análisis Externo

Para el análisis del mercado externo se estudiaron las 5 fuerzas de Porter, analizando cada uno de los puntos que se muestran en la figura 23 (ver página 78) y se obtuvo lo siguiente:

Poder de Negociación de los Proveedores

- La corporación tiene una variedad de suplidores de los bienes y servicios.
- Para maximizar a la empresa se pueden hacer compras por volumen.
- Gracias a la cantidad de proveedores que tiene la empresa para los servicios, los mismos pueden ser generados por confrontación de ofertas para minimizar los costos.

Poder de Negociación de los Compradores

- Los consumidores del servicio son muy variados, van desde empresas hasta personas naturales.
- Cambios masivos de clientes corporativos pueden causar baja de los ingresos.
- Existe gran demanda por el servicio.
- El cliente demanda mejoras en los servicios.

Amenaza de Nuevos Entrantes (Barreras de Entrada)

- Altos costos de inicio, se debe preparar una infraestructura para poder dar inicio a las operaciones del servicio.
- Servicio de fácil adquisición, por lo tanto el nuevo proveedor debe iniciar con costos muy bajos y con servicios de alta tecnología.
- Lealtad del Consumidor, pocos clientes cambian de proveedor solo por mejores tarifas, se debe de enganchar al mismo con mejoras significativas en el servicio, motivado a que representa gastos para el consumidor.

Amenaza de Posibles Sustitutos

- En el mercado existen otros servicios similares
- Los costos para clientes corporativos pueden ser irrelevantes con respecto a los beneficios para la empresa.

Rivalidad entre Competidores

- La empresa tiene la mayor infraestructura para ofrecer el servicio.
- Existen en el mercado empresas con un mejor servicio pero con una huella mínima.

- Los costos son menores por el volumen de clientes que maneja la empresa con respecto a otros competidores.
- La demanda del servicio es alta, y solicita un crecimiento en la infraestructura que otras empresas no pueden actualmente cubrir.

Con estos resultados se puede indicar que las Amenazas del proyecto ABA son las siguientes

- Pueden existir empresas actuales con mejoras en el servicio
- Alta variedad de consumidores
- Dependencia del mercado corporativo para mantener ingresos en la empresa.
- El cliente demanda mejoras en el servicio.

Entre las Oportunidades se aprecian los siguientes puntos:

- Infraestructura más desarrollada en el país
- Altos costos de inicio para nuevos competidores
- La empresa puede disminuir costos realizando compras por volumen, motivado a su huella (economía de escala).
- Alta demanda por el servicio.

Con estos resultados se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual se muestra en la tabla 12 (ver página siguiente). Igualmente se muestra el peso de cada factor sobre el proyecto.

Tabla 12. Matriz EFE del Proyecto ABA

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
AMENAZAS		VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Empresas actuales con mejoras en el servicio	0,20	1	0,20
2	Alta variedad de consumidores	0,05	2	0,10
3	Dependencia del mercado corporativo para mantener ingresos en la empresa.	0,10	3	0,30
4	El cliente demanda mejoras en el servicio.	0,15	2	0,30
OPORTUNIDADES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Infraestructura más desarrollada en el país	0,15	3	0,45
2	Altos costos de inicio para nuevos competidores	0,15	4	0,60
3	La empresa puede disminuir costos realizando compras por volumen, motivado a su huella.	0,10	2	0,20
4	Alta demanda por el servicio.	0,10	4	0,40

El resultado obtenido muestra que el servicio generado por el proyecto responde muy bien a sus oportunidades y amenazas, las cuales se deben principalmente a ser la empresa de mayor dominio en el país e igualmente por tener la infraestructura más grande.

Sin embargo para determinar los objetivos que debe seguir el proyecto para incrementar la puntuación de las matrices EFI y EFE, se requiere analizar si con estos factores el proyecto cumple a cabalidad con la estrategia principal de la empresa, plasmada en la Misión y Visión de la empresa descritas en el capítulo VI de este trabajo y con la Auto-sostenibilidad de la empresa. Es por ello que se analizarán estas estrategias en la matriz MCPE, con el fin de saber cómo afecta cada factor al cumplimiento del objetivo de la empresa y como debería reorientarse el proyecto.

Tabla 13. Matriz MCPE del Proyecto ABA

FACTORES		PESO	ESTRATEGIA			
			Alineación a la Estrategia de la Empresa		Auto-sostenibilidad	
			CALIFICACION	VALOR PONDERADO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS						
1	El cliente del Proyecto es parte vital de la cadena de valor	0,05	4	0,20	4	0,20
2	La Lista de construcción es obtenida una vez conocida la factibilidad	0,20	1	0,20	1	0,20
3	Todos los puertos en venta son aceptados por Operaciones	0,05		-		-
DEBILIDADES						
1	El presupuesto es aprobado antes de las Factibilidades	0,30	3	0,90	4	1,20
2	Doble proceso de planificación	0,10	1	0,10	3	0,30
3	Alto riesgo de unidades de apoyo (PPTO y Procura)	0,10	2	0,20	2	0,20
4	Alto riesgo de unidades que ejecutan adecuaciones	0,20	2	0,40	4	0,80
AMENAZAS						
1	Empresas actuales con mejoras en el servicio	0,20	3	0,60	4	0,80
2	Alta variedad de consumidores	0,05	2	0,10	4	0,20
3	Dependencia del mercado corporativo para mantener ingresos en la empresa.	0,10		-	4	0,40
4	El cliente demanda mejoras en el servicio.	0,15	4	0,60	4	0,60

Cont. Tabla 14. Matriz MCPE del Proyecto ABA

FACTORES		PESO	ESTRATEGIA			
			Alineación a la Estrategia de la Empresa		Autosostenibilidad	
			CALIFICACION	VALOR PONDERADO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES						
1	Infraestructura más desarrollada en el país	0,15	4	0,60	4	0,60
2	Altos costos de inicio para nuevos competidores	0,15		-	4	0,60
3	La empresa puede disminuir costos empleando compras por volumen, motivado a su huella.	0,10	4	0,40	4	0,40
4	Alta demanda por el servicio.	0,10	4	0,40	4	0,40
TOTAL				4,70		6,90

Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 14, donde se observa que la empresa está orientada a la Auto-sostenibilidad, por lo cual se debe equilibrar estas puntuaciones.

La obtención de los objetivos globales estratégicos se derivaron al efectuar una matriz FODA, la cual se muestra en la figura 23, estos objetivos permitirán desarrollar los mejores indicadores que se obtendrán en el siguiente objetivo con el Cuadro de Mando Integral.

FACTORES		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<ul style="list-style-type: none"> • El cliente del Proyecto es parte vital de la cadena de valor • La Lista de construcción es obtenida una vez conocida la factibilidad • Todos los puertos en venta son aceptados por Operaciones
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura más desarrollada en el país • Altos costos de inicio para nuevos competidores • La empresa puede disminuir costos empleando compras por volumen, motivado a su huella. • Alta demanda por el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por conocimiento del equipamiento de la Infraestructura de la Red, se puede realizar adquisiciones por inventario, para evitar retrasos al Plan de Construcción falta de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan de adecuación de la Infraestructura para crecimiento sostenido de los servicios ofrecidos
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas actuales con mejoras en el servicio • Alta variedad de consumidores • Dependencia del mercado corporativo para mantener ingresos en la empresa. • El cliente demanda mejoras en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad del servicio en las localidades a atender 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del presupuesto con el Plan de Construcción para satisfacción de las necesidades del Consumidor.

Figura 25. FODA para el Proyecto ABA

5.4. OBJETIVO 4. DETERMINAR LOS INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES PARA LA CORRECTA EJECUCIÓN DEL PROYECTO ABA.

Mediante los factores internos y externos del proyecto y de la empresa se pudieron determinar los objetivos estratégicos globales del proyecto, con la finalidad de poder alinearlos con los de la empresa y el Plan de la Nación, inicialmente por ser una empresa del estado, pero igualmente que permita cumplir con la sustentabilidad de la empresa.

Sin embargo no basta con tener objetivos, es necesario conocer como los mismos deben de ser llevados para el logro de cada uno y el cumplimiento del proyecto con la Misión de la empresa. Para ello se deben establecer los indicadores, metas y responsables de cada objetivo, con la intención de poder medir la ejecución de cada uno y poder levantar alertas cuando alguna de ellas no se esté cumpliendo y ponga en riesgo la correcta ejecución del proyecto. Con la intención de llegar a este punto se elaboró el Cuadro de Mando Integral del proyecto y el Mapa Estratégico. El Mapa Estratégico obtenido del proyecto se presenta en la figura 24, el cual muestra los objetivos específicos de cada perspectiva y sus respectivos indicadores, que se muestran en la Tabla 14 y 15 (ver página siguiente).

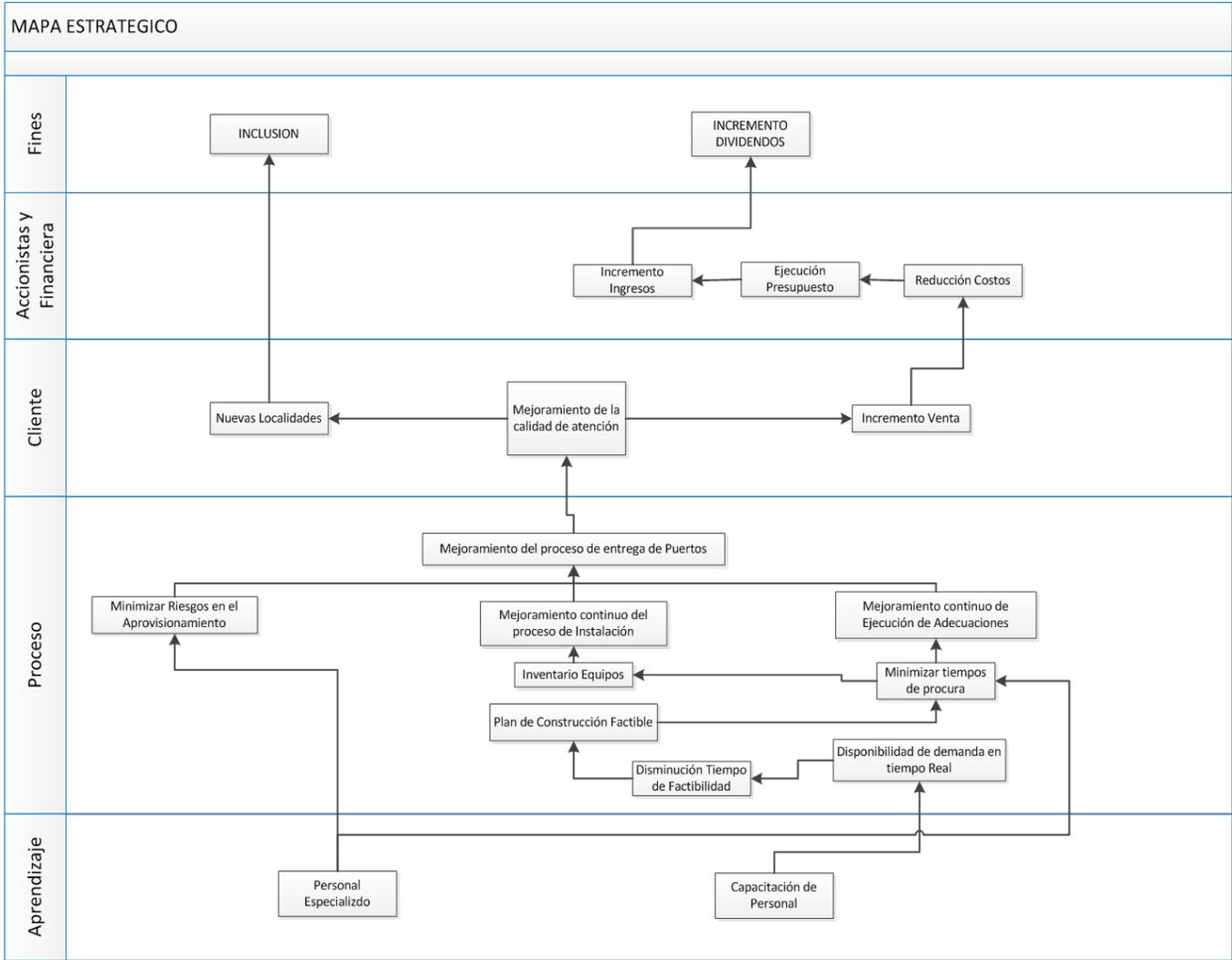


Figura 26. Mapa estratégico Proyecto ABA

Tabla 14. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	META A UN AÑO
Financiera	Incremento Ingresos	Ingresos	Cumplimiento del pronóstico de ingresos
	Ejecución Presupuesto aprobado	Desviación pronostico	10% desviación
	Reducción Costos	Costo puerto anual	15% Incremento
Clientes	Nuevas Localidades	% de localidades nuevas por año	5% de nuevas localidades
	Incremento Ventas	% de venta anual	5% incremento de ventas
	Mejoramiento calidad de atención	Tiempo de respuesta al cliente	No superior a 2 años
Procesos	Mejoramiento procesos de entrega puertos	% localidades según plan	100% localidades según pronostico
	Minimizar riesgos de aprovisionamiento	% puertos en servicio	100% puertos en servicio
	Mejoramiento continuo del proceso de instalación de puertos	% equipos instalado	95% equipos instalados
	Mejoramiento continuo de ejecución de adecuaciones	% adecuaciones culminadas	95% localidades adecuadas
	Inventario de equipo	Disponibilidad de 30% de puertos en almacén	Inventario del 30% de la meta
	Minimizar tiempos de procura	Desviación con tiempos normado	Orden de servicio en tiempo programado
	Plan de construcción factible	Desviación localidades	10% desviación
	Disminución tiempos de factibilidades	Desviación Tiempo de procura	15% desviación
	Disponibilidad de demanda	Tiempo de entrega	No superior a 3 meses
	Aprendizaje	Personal Especializado	% personal por área especializada
Capacitación del personal		Adiestramiento	50% personal adiestrado

Tabla 15. Indicadores del CMI

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RANGO	EVALUADOR	RESPONSABLE
Ingresos	$\frac{\text{Puertos entregados}}{\text{Puertos planificados}} * 100$	Anual	100% al 110%	PMO	Líder de Proyecto
Desviación pronostico	$\frac{\text{PPTO real}}{\text{PPTO aprobado}} * 100$	Anual	0% al 15%	PMO	Planificador
Costo puerto anual	$\frac{\text{Costo puerto año}}{\text{Costo puerto año anterior}} * 100$	anual	0% al 25%	PMO	Planificador
% de localidades nuevas por año	$\frac{\text{Nuevas localidades}}{\text{Localidades plan}} * 100$	Anual	5% al 10%	PMO	Líder de Proyecto
% de venta anual	$\frac{\text{Puertos vendidos}}{\text{Puertos pronostico}} * 100$	Anual	70% al 100%	Mercado Masivos	UPS
Tiempo de respuesta al cliente	Fecha servicio – Fecha solicitud	Por solicitud	<700 días	Mercado Masivos	UPS Planificador Líder de Proyecto
% localidades según plan	$\frac{\text{Localidades entregadas}}{\text{Localidades pronostico}} * 100$	mensual	90% al 110%	PMO	Líder de Proyecto
% puertos en servicio	$\frac{\text{Puertos entregado}}{\text{Puertos pronostico}} * 100$	mensual	90% al 110%	PMO	Líder de Proyecto Aprovisionamiento
% equipos instalado	$\frac{\text{Equipos instalados}}{\text{Equipos pronostico}} * 100$	mensual	90% al 110%	PMO	Líder de Proyecto Construcción

Cont. Tabla 15. Indicadores del CMI

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RANGO	EVALUADOR	RESPONSABLE
% adecuaciones culminadas	$\frac{\text{Adecuaciones culminadas}}{\text{Adecuaciones pronostico}} * 100$	Mensual	90% al 110%	PMO	Líder de Proyecto Energía Infraestructura Construcción
Disponibilidad de puertos en almacén	$\frac{\text{Puertos en almacén}}{\text{Puertos por construir}} * 100$	mensual	15 al 35%	PMO	Líder de Proyecto Construcción PPTO
Desviación con tiempos normado	$\frac{\text{Fecha pedido} - \text{fecha inicio}}{\text{Tiempo estimado}} * 100$	Por pedido	90% al 110%	PMO	PPTO
Desviación localidades	$\frac{\text{Localidades entregadas}}{\text{Localidades pronostico}} * 100$	Mensual	90% al 110%	PMO	Líder de Proyecto Construcción
Desviación Tiempo de procura	$\frac{\text{Fecha aceptación} - \text{fecha pedido}}{\text{Tiempo estimado}} * 100$	Por pedido	90% al 100%	PMO	PPTO
Tiempo de entrega	Fecha Entrega POAI – Fecha de entrega	Anual	>90 días	Planificador	UPS
% personal por área especializada	$\frac{\text{Personal especializado}}{\text{Personal total}} * 100$	Anual	50% al 80%	Líder de Proyecto	Gerente
Adiestramiento	$\frac{\text{\# cursos realizados}}{\text{\# cursos programados}} * 100$	Anual	40% al 70%	Líder de Proyecto	Gerente

5.5.OBJETIVO 5. ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROYECTO ABA PARA LA FASE DE CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA.

Con los resultados obtenidos de los objetivos anteriores, se puede armar el Plan Estratégico que debe seguir el proyecto para que alcance sus metas, para ello estableceremos la Misión, Visión y Objetivos.

Misión del Proyecto

Poner en servicio para la venta los puertos factibles generados de la demanda solicitada por la Unidad Prestadora de Servicio, empleando de manera eficiente los recursos aprobados y la infraestructura operativa de la empresa.

Visión del Proyecto

Ser parte del crecimiento sostenido de los ingresos de la empresa e igualmente incrementar los hogares que requieren el servicio de Internet en la nación.

Para mejorar el proyecto se debe buscar como disminuir las amenazas y debilidades y maximizar las oportunidades y fortalezas. Manteniendo la consonancia con la misión y la visión de la empresa los objetivos estratégicos del proyecto deben ser:

Objetivo General

Entrega de nuevos puertos ABA según demanda factible, dentro del presupuesto aprobado y mejor uso de la infraestructura actual.

Objetivos Específicos

- Generación del Plan de Construcción con la factibilidad de todas las unidades involucradas.
- Aprobación del presupuesto de acuerdo a los requerimientos del Plan de Construcción.
- Ampliación de la Infraestructura de la empresa cuando así sea requerido para lograr el acceso a las telecomunicaciones. (Por conocimiento del equipamiento de la Infraestructura de la Red, se puede realizar adquisiciones por inventario, para evitar retrasos al Plan de Construcción falta de equipo)
- Construcción de nuevos puertos de acuerdo al Plan de Construcción para dirigir correctamente el plan de ventas.

Para determinar cómo se medirá cada objetivo se indicaran cuáles son los indicadores que analizará a cada uno.

Tabla 16. Indicadores por Objetivo Específico

OBJETIVO ESPECIFICO	PERSPECTIVA	INDICADOR
Generación del Plan de Construcción con la factibilidad de todas las unidades involucradas.	Procesos	% localidades según plan
		% puertos en servicio
		% equipos instalado
		Desviación con tiempos normado
		Desviación localidades
Aprobación del presupuesto de acuerdo a los requerimientos del Plan de Construcción.	Financiera	Desviación pronostico
	Procesos	Desviación Tiempo de procura
		Tiempo de entrega
Ampliación de la Infraestructura de la empresa cuando así sea requerida para lograr el acceso a las telecomunicaciones.	Financiera	Costo puerto anual
	Procesos	% adecuaciones culminadas
		Disponibilidad de 30% de puertos en almacén

Cont. Tabla 16. Indicadores por Objetivo Específico

OBJETIVO ESPECIFICO	PERSPECTIVA	INDICADOR
Construcción de nuevos puertos de acuerdo al Plan de Construcción para dirigir correctamente el plan de ventas.	Financiera	Ingresos
	Clientes	% de localidades nuevas por año
		% de venta anual
		Tiempo de respuesta al cliente
	Aprendizaje	% personal por área especializada
		Adiestramiento

Fuente: Elaborada por el Investigador (2013)

CAPITULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se indicarán las herramientas y métodos que deben disponerse para que el Plan Estratégico determinado para el Proyecto ABA pueda ser ejecutado correctamente. Igualmente se señalarán las premisas determinadas, en la figura 25 se establece como se conformó el Plan Estratégico.



Figura 27. Composición Plan Estratégico Proyecto ABA

Para obtener el cumplimiento de la misión y el logro de la visión para el proyecto y así mismo cumplir con la misión y visión de la empresa, se deben ejecutar los objetivos estratégicos, los cuales fueron elaborados a partir de los objetivos globales del FODA y se estableció su medición mediante los indicadores del CMI. Sin embargo no basta con tener esta información, es necesario conocer las premisas previas y como debe ser el resultado esperado, para poder determinar los cambios requeridos para lograr los objetivos, esto último no es alcance de este TEG.

Uno de los primeros puntos que debe esclarecerse son los involucrados que están relacionados con los indicadores y por ende con el logro de los objetivos, como se observó en el Objetivo 3, varios Involucrados Principales solo tienen un aporte de apoyo a la producción, estos son Procura, Operaciones Regionales y Operaciones Centralizadas, por tanto se debe bajar su influencia en el proyecto para evitar que las mismas eviten el cumplimiento de los objetivos. Algunas medidas que se pueden establecer para esto se indican a continuación, sin embargo se recomienda analizar cada uno de estos involucrados dentro de la empresa, ya que esto no es alcance del presente TEG.

- Inicios de procesos de procura con tiempos de holgura suficientes para el cumplimiento de los indicadores, esto implica determinar los tiempos por cada tipo de proceso y colocar los mismos dentro de la planificación del proyecto
- Disponer dentro del proyecto, personal con conocimientos en los componentes legales de los procesos de procura con la finalidad de poder implementar métodos que agilicen los tiempos de procura.
- Establecer con Operaciones Regionales y Operaciones Centralizadas parámetros mínimos de aceptación de los equipos y requerimientos para la aceptación de pruebas de navegación.

Para que cada uno de los objetivos específicos sean logrados se deben conocer los tiempos mínimos de ejecución del proyecto, los cuales se observan en la figura 26, como se puede apreciar el proyecto consta de 2 procesos el de Planificación y Construcción. Además de 2 hitos de importancia que permitirán dar inicio a las etapas y por ende al proyecto, las mismas son generadas por la UPS.

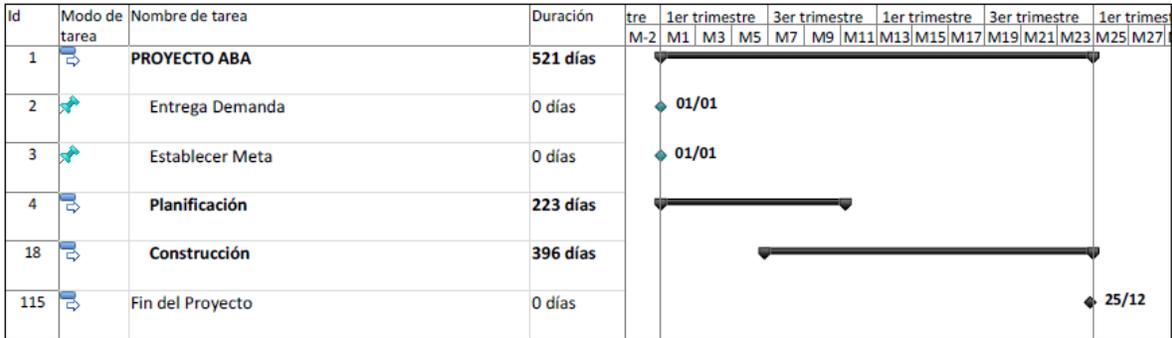


Figura 28. Procesos del Proyecto ABA

En el proceso de Planificación, que se detalla en la figura 27 (ver página siguiente), se puede apreciar que el tiempo de ejecución es de aproximadamente 6 meses (Elaboración de Presupuesto), estos son los tiempos mínimos con respecto a las metodologías actuales para la realización de cada una de las tareas, si la mismas logran simplificarse o automatizarse se podría acortar este tiempo. Sin embargo la actividad Aprobación del PPTO hace que los procesos de Planificación y construcción se solapen, esta actividad no es flexible para cambiar de fecha, motivado a que estos son los momentos en que el presupuesto es presentado a la Junta Directiva de la empresa, para que los mismos sean llevados a su aprobación en la Asamblea Nacional y cargado en la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).

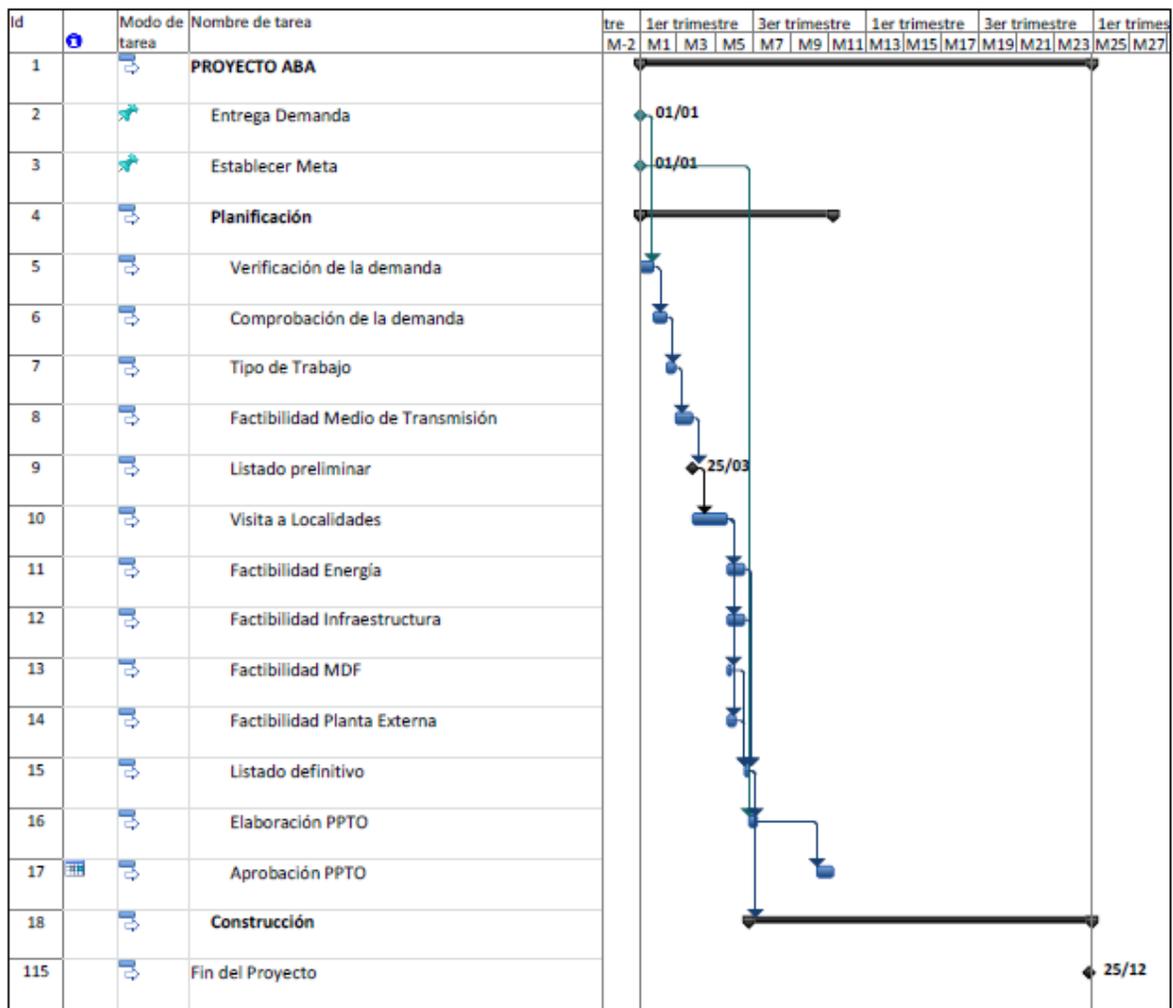


Figura 29. Detalle proceso de Planificación

A pesar de lo indicado anteriormente, el tiempo de holgura generado por la actividad no permite que los mismos se alarguen a un tiempo superior de 6 meses, principalmente porque la actividad Listado Definitivo es el insumo inicial para dar inicio al proceso de Construcción. En la figura 28 (ver página 100) se observan las actividades principales del proceso de Construcción, y se observa que los procesos de procura son las primeras actividades que se ejecutan, motivado a que los tiempos actuales de ejecución son muy prolongados, estos tiempos de procura van desde la elaboración de la documentación a presentar en compras hasta la entrega en los almacenes de los equipos. Por estas actividades de procura es que los tiempos de

planificación deben ser eficientes para evitar que el retraso ocasione incumplimiento de las metas físicas y financieras mensuales.

Las actividades de procura no pueden culminar hasta que se liberen los recursos aprobados para el proyecto, por ser Cantv una empresa del Estado los recursos son liberados el primero de enero del año siguiente de la aprobación, por tanto la intención de dar inicio a esta actividad antes de tener los recursos es el de evitar retrasos en la llegada de los equipos por ajustes solicitados en la Unidad de Procura y tener los procesos adjudicados al iniciar el año. Adicionalmente es necesario que el proyecto disponga de equipos en stock para un mínimo de 4 meses, para dar inicio a la entrega de puertos. Este punto debe ser considerado al momento de entregar el Plan de Construcción que debe ser entregado a la ONAPRE, por ser de aquí donde se genera el cronograma de ejecución físico-financiera del proyecto.

Con respecto a la entrega mensual de puertos programados en el cronograma, lo que se debe tener en cuenta son los tiempos de ejecución de las adecuaciones, los cuales pueden ser desde adecuaciones menores, hasta adecuaciones mayores que pueden ser muy prolongados. En esta programación por ser genérica se colocaron tiempos de 6 semanas, sin embargo cada una debe iniciar según los tiempos estimados de ejecución y siempre otorgando márgenes de holgura estos tiempos deben ser considerados al momento de efectuar el Plan de Construcción, por ello la importancia de disponer de las factibilidades de todas las localidades a intervenir.

La intención de este TEG es establecer las medidas que permitan al proyecto cumplir con la Misión y Visión, permitiendo igualmente evitar el retrabajo, que se genera por la constante replanificación de localidades por cronogramas de entrega no acordes a la situación real del proyecto, y de esta manera prevenir que la fuerza de venta sea mal direccionada por incumplimiento de las localidades entregadas.

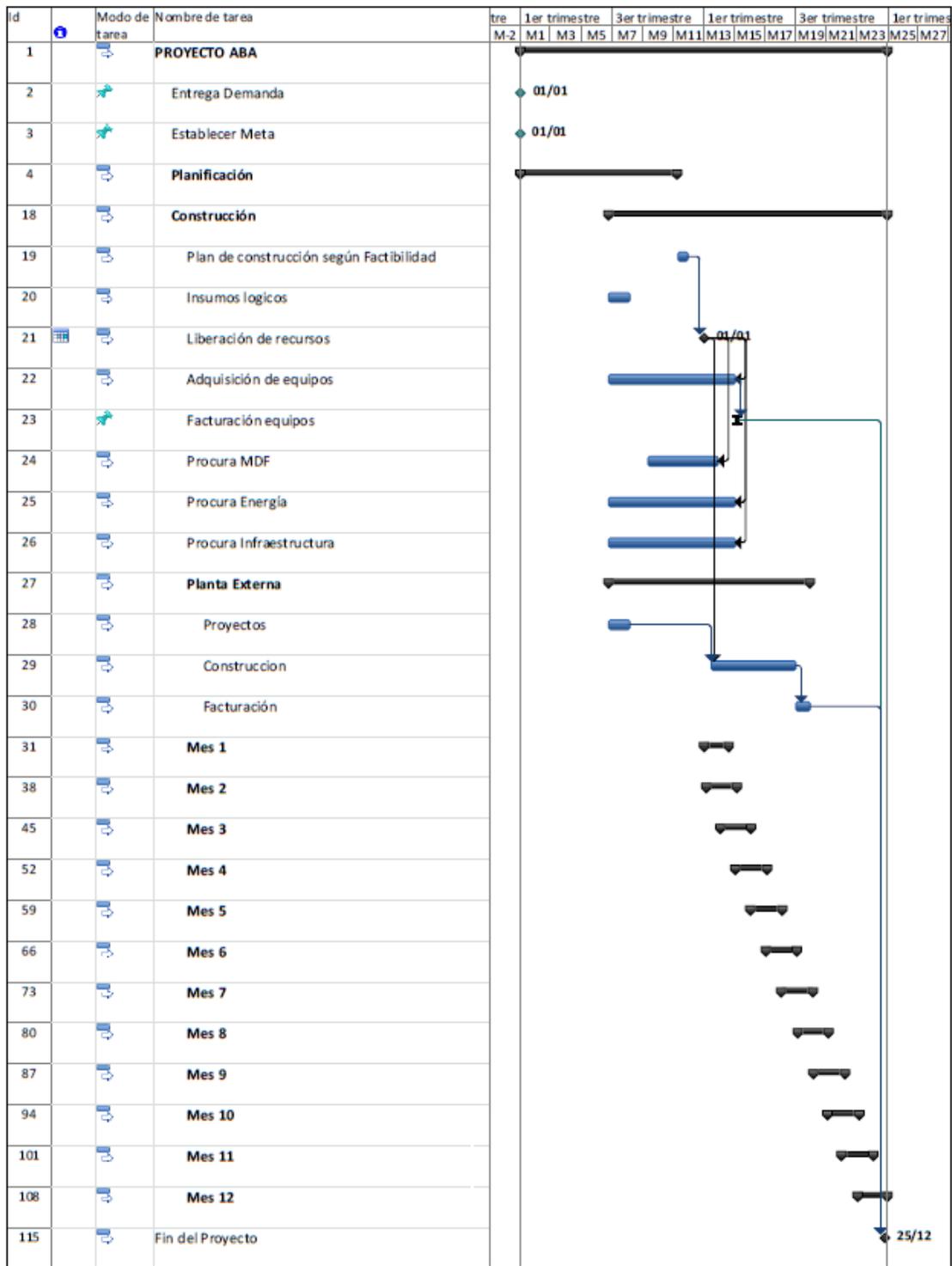


Figura 30. Detalle de Procedimiento Construcción

A continuación se describirán algunas de las características que debe cumplir cada uno de las unidades involucradas, que permitirán generar el cronograma de ejecución anterior. Es importante destacar que las características y/o actividades que se indican a continuación son meramente informativas, para determinar las mejores estrategias de cada unidad se debe realizar un análisis de los involucrados, como establece el PMBOK en su 5ta edición, el cual no es alcance de este TEG.

CARACTERISTICAS DE LAS UNIDADES

Líder de Proyecto

Es el encargado de garantizar que los tiempos óptimos de ejecución de cada una de las actividades del proyecto sean logrados para cumplir con los indicadores y objetivos específicos. Debe levantar todas las alertas de las unidades en conjunto con el PMO, e informar a la UPS los cambios que se deben de efectuar en los cronogramas de entrega.

Adicionalmente debe vigilar que las unidades bajo su supervisión dispongan de las destrezas y habilidades requeridas para la ejecución de las actividades, esto implica que debe garantizarse el poseer el personal capacitado en las funciones asignadas.

Planificador

Para que el planificador pueda ejecutar todas sus actividades dentro del tiempo optimo establecido, debe exigir a la UPS la entrega a tiempo de la demanda levantada, con la finalidad de iniciar a tiempo las factibilidades. Además conocer los costos actualizados de los procesos de procura, asimismo las factibilidades de las unidades externas (Energía, Infraestructura, Planta Externa) e internas (MDF y Medio de Transmisión) de la Gerencia General, para poder determinar cuáles son las localidades que pueden ser ejecutadas dentro del lapso establecido considerando costos y tiempos de procura. Su finalidad debe ser el de garantizar a la UPS el logro

de la meta solicitada en las localidades que la unidad de Planificación determine. El planificador debe participar activamente en el proceso de Construcción con la finalidad de conocer las lecciones aprendidas del proyecto y poder mejorar los mismos en los siguientes proyectos.

UPS

Esta unidad debe agilizar los métodos de entrega de la demanda, como se observa en la figura 27 (ver página 98), esta acción es requerida para poder dar inicio a la factibilidad de localidades y puertos a construir.

Aprovisionamiento

Esta unidad es vital para el cumplimiento de la entrega de puertos, por ser la que efectúa las pruebas a los equipos instalados por la Unidad de Construcción, por ello estas unidades deben estar perfectamente engranadas, para permitir la fluidez en la entrega mensual. Es importante que esta unidad establezca procesos con las unidades de Operaciones Centralizadas y Regionales que permitan agilizar el procedimiento de prueba a fin de evitar incumplimiento de la meta física por carencia de pruebas y/o requerimientos exigidos.

Construcción

Esta es la unidad neurálgica del Proyecto, por ser la encargada de establecer el Plan de Construcción del Listado de localidades entregado por Planificación, por ello debe hacer seguimiento a las unidades externas de todas las adecuaciones pautadas, y asegurar que los tiempos establecidos por cada uno sean cumplidos. Además tiene la responsabilidad de ejecutar las adecuaciones pertenecientes a la GG (MDF y

Medio de Transmisión), para ello debe asegurar que el planificador cumpla con los tiempos establecidos para garantizar a la UPS la entrega a tiempo de los puertos.

Debe involucrar al planificador en las replanificaciones efectuadas para que el mismo esté en conocimiento de los inconvenientes y lecciones aprendidas obtenidas y poder mejorar la planificación del proyecto. Igualmente en conjunto con el Líder de Proyecto debe informar sobre las adquisiciones de equipos que se deben efectuar para garantizar el stock adecuado de equipos. Su interacción con la unidad de Aprovisionamiento debe ser constante para asegurar la entrega de los puertos construidos y cumplir con las metas físicas del proyecto, y controlar e informar las instalaciones efectuadas para que las mismas sean facturadas.

Esta unidad tiene la responsabilidad de informar al Líder de Proyecto cualquier modificación que se deba efectuar en el Plan de Construcción original, para que la misma sea informada a la UPS y Planificador y puedan ser analizados los motivos que generaron la replanificación. Igualmente informar cualquier irregularidad en el cumplimiento de los acuerdos establecidos con las unidades externas que puedan comprometer la ejecución del proyecto.

Energía

Esta unidad debe agilizar los procesos de procura para garantizar el cumplimiento de las adecuaciones en los tiempos fijados en las factibilidades, para cumplir con los cronogramas de ejecución físico-financiera del proyecto.

Igualmente establecer métodos y/o procesos con la unidad de Construcción para que las actividades que deban ser efectuadas por Energía permitan la instalación oportuna de cada equipo.

Infraestructura

Esta unidad debe agilizar los procesos de procura para garantizar el cumplimiento de las adecuaciones en los tiempos fijados en las factibilidades, para cumplir con los cronogramas de ejecución físico-financiera del proyecto.

PPTO

Esta es la única unidad que no forma parte de los involucrados principales, sin embargo por ser parte de las unidades que trabajan en la ejecución del proyecto, la misma se ha considerado por ser parte vital en la ejecución financiera del proyecto.

Esta unidad debe realizar seguimiento y control de los recursos liberados a cada una de las unidades externas, por ello debe hacer seguimiento exhaustivo a los tiempos de entrega indicados en cada una de las factibilidades para garantizar el avance financiero planificado. Otra de las responsabilidades de esta unidad es el dar inicio a los procesos de procura en conjunto con el Líder de Proyecto, por tanto debe asegurar que la unidad de Planificación haga la entrega del listado definitivo de localidades y puertos a adquirir, en conjunto con las metas establecidas por la UPS e informar a Planificación los costos actualizados asociados a cada una de las adecuaciones ejecutadas en el proyecto y de la adquisición de equipos.

Esta unidad debe poseer conocimientos sobre la Ley de Contrataciones Públicas vigente, para garantizar que el método de contratación es el más óptimo para el proyecto, además de Control y Seguimiento de Presupuesto, Cierre de Contratos y conocer las normativas administrativas de Cantv.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La finalidad de este capítulo es el de verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, e igualmente reportar el método empleado para su desarrollo.

OBJETIVO 1. IDENTIFICAR LOS INVOLUCRADOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PUESTA EN SERVICIO DE NUEVOS PUERTOS ABA.

La técnica de recolección empleada fue la entrevista, específicamente al Líder del Proyecto y al Planificador, adicionalmente de la revisión mediante mesa de trabajo del nivel de influencia de cada Involucrado. De la información obtenida se generaron 3 tablas que permitirán analizar el riesgo generado por cada actor, su nivel de influencia y jerarquía dentro de la empresa, estas tablas fueron elaboradas empleando el método del Marco Lógico,

La intención era comprobar y verificar la información mediante documentación de lecciones aprendidas, informes de avance y procedimientos de ejecución, sin embargo en la empresa no hay registro de los mismos.

El análisis desarrollado para la obtención de las tablas, permitió identificar a los involucrados y su nivel de influencia sobre el proyecto, resultando en un conocimiento de todos los involucrados directos e indirectos.

OBJETIVO 2. EVALUAR EL PROCESO ACTUAL DE PUESTA EN SERVICIO DE ABA A NUEVOS USUARIOS.

Este objetivo presentó las mismas dificultades que el objetivo anterior, puesto que la intención era revisar los históricos en cuanto a informes de avance y lecciones aprendidas, sin embargo el proyecto no tiene dicha documentación, por ello se procedió a mantener el método anterior basado en las entrevistas al Líder del

Proyecto y al Planificador, se incluyó igualmente a la Unidad de Construcción, Aprovisionamiento y Presupuesto, quienes en conjunto con el Líder del Proyecto conforman el área de construcción y puesta en servicio de puertos ABA, y son las unidades neurálgicas del proyecto.

La información recopilada fue plasmada en los diagramas de flujo, en los cuales se evidencian los “cuellos de botella” que motivan las re-planificaciones y/o el incumplimiento de las metas del proyecto. De esta información se aislaron las actividades de mayor impacto y/o ocurrencia para analizar y establecer cuáles eran los involucrados responsables.

OBJETIVO 3. ESTABLECER LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA PROGRAMA REDES DE ACCESO, CON RESPECTO A LA CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA.

Los diagramas de flujo elaborados en el objetivo anterior, permitieron el inicio para efectuar los análisis internos y externos, con la finalidad de generar las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades. Para efectuar el análisis interno realizó un análisis de la Cadena de Valor de Porter, el resultado obtenido fue plasmado en la Matriz EFI. El análisis externo fue generado analizando el modelo de las 5 fuerzas, considerando el mercado actual con respecto a la demanda del servicio, los puntos resultantes se plasmaron en la Matriz EFE. Todo lo anterior permitió generar la Matriz MCPE, la cual se comparó con dos estrategias intrínsecas de la empresa, Plan de la Nación y la Sustentabilidad. Para la obtención de los objetivos se empleó la matriz FODA, la cual permitió relacionar y engranar todos los puntos necesarios para establecer una propuesta de manera de hacer factible el cumplimiento de las metas dentro de la situación actual.

OBJETIVO 4. DETERMINAR LOS INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES PARA LA CORRECTA EJECUCIÓN DEL PROYECTO ABA.

Los indicadores se basaron en el análisis de la Cadena de Valor, los resultados obtenidos en la MCPE y los Objetivos Globales Estratégicos obtenidos del objetivo anterior. Inicialmente se compuso el Mapa Estratégico, con la finalidad de poder acoplar los objetivos con las diferentes perspectivas del CMI, del Mapa se pudieron obtener los objetivos de cada perspectiva para lograr las estrategias analizadas en la Matriz MCPE.

Con estos objetivos se determinaron los indicadores que permitirían evaluar la correcta ejecución de los mismos y la meta a cumplir anualmente, principalmente porque es de esta manera como se evalúa el proyecto. A continuación se determinaron las fórmulas, rango esperado, frecuencia de evaluación y responsable. Este último se consideró del listado de involucrados principales obtenido en el primer objetivo.

OBJETIVO 5. ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROYECTO ABA PARA LA FASE DE CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS PUERTOS ABA.

Este objetivo se basó en la generación de la Misión y Visión que mejor se adapta a al cumplimiento de los objetivos de la empresa y de la meta del proyecto. Igualmente se plasmaron los objetivos estratégicos e indicadores, que permitan el cumplimiento y su conexión con cada uno de los indicadores.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Uno de los principales objetivos de Cantv es el de aumentar el servicio de interconexión de internet a la población venezolana, y por ser una empresa del estado, todos los proyectos que permitan este crecimiento tienen entre sus metas la ampliación de este servicio, el proyecto ABA forma parte de uno de estos proyectos de inversión.

Para lograr el objetivo primordial de Cantv se debe garantizar que todas las fuerzas de venta estén correctamente orientadas a las localidades que presentan nuevos puertos, esto implica que se debe elaborar un cronograma de ejecución acorde con la realidad y que todos los involucrados se encuentren informados. Por ello se estableció un Plan Estratégico para el proyecto que permita lograr esta sinergia.

El primero objetivo de este TEG estaba relacionado con los involucrados, la intención era el de obtener cuales eran los actores que participaban en el proyecto y la importancia que se le daba a cada uno. Es importante observar que al seguir desarrollando el trabajo se pudo apreciar que hay involucrados que tienen una alta jerarquía pero su participación dentro del proceso es muy baja, esto debe ser analizado empleando la metodología indicada en el PMBOK en su quinta edición, lo cual no está dentro del alcance del presente TEG.

El segundo objetivo desarrollado era el de evaluar el proceso actual, mediante entrevistas y se generó un Diagrama de Ishikawa mostrando los causantes de los cuellos de botella, los cuales fueron determinados mediante dichas entrevistas.

El tercer objetivo fue trabajado mediante el análisis interno con la Cadena de Valor del proyecto y externo empleando la metodología de las 5 fuerzas de Porter; se determinaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee el proyecto. Con los resultados anteriores y empleando la Matriz MCPE se determinó

que el Proyecto tiende a satisfacer más la Autosostenibilidad de la empresa pero no a cumplir con la Misión y Visión, siendo este último uno de los objetivos que establece el Plan de la Nación. Adicionalmente empleando el FODA se generaron las mejores estrategias globales a equilibrar estas dos tendencias y así lograr que el proyecto pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

En el cuarto objetivo se generó el Mapa Estratégico ofreciendo una solución para cumplir con los objetivos globales y de allí poder generar las metas, indicadores y responsables a ser utilizados en el CMI.

El quinto objetivo permitió englobar todos los objetivos anteriores y generar el Plan Estratégico del proyecto, estableciendo la Misión, Visión y Objetivos. Igualmente se mostraron los indicadores que medirán el cumplimiento de cada objetivo y determinar la desviación del proyecto.

El capítulo 6 se establecieron las premisas mínimas requeridas para que el Plan Estratégico determinado en el 5to objetivo del Capítulo 5 pudiese ser efectuado, así mismo se mostraron ciertas características que debe tener cada uno de los involucrados principales.

Recomendaciones

- Este TEG únicamente evaluó los procesos actuales del Proyecto ABA, generando mejores prácticas para orientar y alinear las metas. Además de generar indicadores que permitan que el re-trabajo que actualmente se produce sea disminuido poco a poco. Sin embargo se recomienda que la empresa efectúe análisis a los involucrados y a los procesos de las unidades externas para determinar allí, nuevos posibles cuellos de botella, y, tomando las debidas acciones correctivas sobre estos, posiblemente se logre mejorar aún más los tiempos de respuesta al cliente.
- La UPS deben buscar mecanismos que permitan agilizar u optimizar la entrega de la demanda, esto puede implicar la creación de algún sistema que

genere una base de datos con la intención de que esta demanda sea una fotografía real para la fecha en la cual será entregada a la unidad de Planificación.

- Se recomienda estudiar métodos de contrataciones o de adquisiciones de equipo que permitan al proyecto cumplir con las metas fijadas. Esto implica que se debe capacitar al personal en materia de procura y los métodos viables para las empresas del estado.
- Se exhorta a la empresa a que genere sub-proyectos que permitan que las localidades cuyas adecuaciones pueden salir de la escala propuesta de ejecución sean atendidas y permitan de esta manera cumplir con los objetivos del Plan de la Nación.
- El proyecto requiere que las lecciones aprendidas y el levantamiento de los puntos de atención se documenten debidamente, pues, salvo la información disponible del 2011 al presente, el resto de la información correspondiente a los años anteriores no pudo ser considerada, consultada o procesada a pesar de ser este un proyecto que está siendo ejecutado desde el año 2006.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allen, D. & Gorgeon, A. (2005) *Las Cinco Fuerzas Como Herramienta Analítica*. Madrid – España : Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- Arteaga, L. (2010) *Proponer un Plan Estratégico para la gerencia de proyectos en la empresa BD2050 AUTOMATISMOS INDUSTRIALES C.A.* Trabajo Especial de Grado para Especialista en Gerencia de Proyectos. UCAB
- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*. BID
- Bourne, P. & Bourne M. *Cuadro de mando integral en una semana*. Barcelona, España : Gestión 2000.
- CEEI (2006). *Guía de Apoyo al Emprendedor, “Cuadro De Mando Integral”*. España : CEEI Ciudad Real
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos La Guía*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela (2012). *Código de Ética Profesional*. Caracas, Venezuela. Recuperado de http://www.civ.net.ve/uploaded_pictures/19_d.pdf
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico : Prentice Hall.
- Figuerola, N. (2012). *La estructura de la 7 S de Mckinsey*. Artículos BM Wordpress. Recuperado de <http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>

- García, A. (2010) *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el proyecto prestación de servicio telefónico e internet a poblaciones mayores de 500 habitantes*. Trabajo Especial de Grado para Especialista en Gerencia de Proyectos. UCAB
- Garralda, J. (2005). *La Cadena De Valor*. Madrid – España: Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/CdV/CdV/Cadena%20de%20valor.pdf>
- Martinez, D. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España : Ediciones Diaz de Santos.
- Moro, J. (2011). *Herramientas de la gerencia social: análisis de involucrados en un contexto pluricultural*. Ministerio de Energía y Minas del Gobierno del Perú
Recuperado
http://dger.minem.gob.pe/ArchivosNormasTecnicas/Analisis_Involucrados-BID.pdf
- Mota, M (2006). *Análisis y determinación de estrategias para el Grupo Farma basados en el cuadro de mando integral*. Trabajo Especial de Grado para Especialización en Administración de Empresas. UCAB.
- Nebrada, H. (2005). *Diseño de un cuadro de mando integral para el área de operaciones de tecnología de información en Banesco Banco Universal, C.A.* Trabajo Especial de Grado para Especialización en Gerencia de Proyecto. UCAB.
- Orozco, H. (2009). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para una gerencia de proyectos de ingeniería*. Trabajo Especial de Grado para Especialización en Gerencia de Proyecto. UCAB.
- Palacios, L. (2007). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino* (4ta ed.). Caracas, Venezuela : Universidad Católica Andrés Bello.

- PMI (2006). Código de Ética y Conducta Profesional. Pennsylvania, EEUU : Project Management Institute, Inc. Recuperado de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx
- PMI (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (4ta ed.). Pennsylvania, EEUU : Project Management Institute, Inc.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, España : Ediciones Deusto.
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99318788001>
- Ruiz de Velazco, J. (1999). *La cadena de valor* (ed. 2005). Madrid, España: Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/CdV/CdV/index.html>
- Sifontes, E. (2006). *El cuadro de mando integral balanced scorecard en el mejoramiento de la gestión administrativa de los gobiernos locales: caso: propuesta para la Alcaldía de Chacao*. Trabajo Especial de Grado para Especialización en Finanzas Públicas. UCAB.
- Valarino, E., Yáber, G. & Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación: paso a paso*. México: Editorial Trillas.