



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA

MODELO DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO
ESTRATÉGICO DE PROPUESTAS COMERCIALES EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES.

Presentado por

López Pérez, Edith Rossana

Como requisito para optar al título de

Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutora

Msc. Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Enero 2.013

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA

MODELO DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO
ESTRATÉGICO DE PROPUESTAS COMERCIALES EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES.

Presentado por

López Pérez, Edith Rossana

Como requisito para optar al título de

Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutora

Msc. Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Enero 2013

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído y comprendido a cabalidad el Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la ciudadana **Edith Rossana López Pérez, titular de la cédula de identidad No. 12.685.836**, para optar al grado de Magister en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Modelo de una Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo estratégico de propuestas comerciales en una empresa de telecomunicaciones”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 31 días del mes de Enero de 2.013.

Tutora: Msc. Ana Julia Guillén Guédez
Cédula de identidad No. 7.599.767



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

MODELO DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO
ESTRATÉGICO DE PROPUESTAS COMERCIALES EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES.

Autor: Edith Rossana López Pérez

Tutora: Ana Julia Guillén Guédez

Año: 2.013

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado de Maestría presenta el marco teórico e investigativo que fundamenta el objetivo general de proponer un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en una empresa proveedora de soluciones en telecomunicaciones (Empresa-Caso), a través de la aplicación de la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos desarrollada de acuerdo al PMI (Project Management Institute). Este planteamiento deriva del hecho que la elaboración de una propuesta de negocio puede ser definida como un proyecto en sí mismo. En el ámbito del proceso de elaboración de propuestas comerciales en “Empresa-Caso” se presentan ciertas situaciones recurrentes que no están alineadas en la consecución de algunos de los objetivos estratégicos y las expectativas de resultados en cuanto a entrega oportuna, índice de propuestas comerciales ganadas, lo cual significa menos ventas e ingresos para “Empresa-Caso”, incremento de gastos, así como afectación de la imagen y relaciones con los clientes internos y externos. Siendo dicho proceso, estratégico para la permanencia y mejoramiento de posición de mercado de “Empresa-Caso”, las situaciones mencionadas constituyen un problema y una preocupación justificada para promover la investigación a profundidad de la situación. En cuanto a la metodología definida, la investigación se clasifica como del tipo acción y documental, no experimental y en referencia a su esquema se califica como investigación-acción. Con este trabajo también se pretende establecer una guía formal para el desarrollo de propuestas comerciales con base en la gerencia de proyectos y con implicaciones tanto para la investigación académica como para la práctica empresarial.

Palabras claves: propuesta comercial o de negocio, OGP, estrategia.

Línea de investigación: Gerencia estratégica de proyectos.

DEDICATORIA

A Ignacio Andrés y Claudia Alejandra,
nuestros adorados hijos, siempre llenos de energía positiva e inspiración.

A Jorge,
por su paciencia y aceptación.

A mi Mama,
por su estímulo constante hacia la formación y el crecimiento.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todo.

A mi Familia, por ser fuente de inspiración permanente.

A mi Tutora Ana Julia, por su apoyo, estímulo y por creer en mí.

A los miembros de la Coordinación de Postgrado en Gerencia de Proyectos que de alguna u otra manera me han apoyado en la conclusión de esta meta.

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRONIMOS Y SIGLAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	4
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	4
INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
JUSTIFICACIÓN	12
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....	13
ESTRATEGIA.....	13
El proceso de planificación estratégica	14
La matriz FODA.....	14
El Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)	15
Las cuatro perspectivas de la estrategia	16
Cuadro de mando integral y mapas estratégicos	16
La matriz estratégica	17
PROPUESTA COMERCIAL O DE NEGOCIOS	17
NEGOCIACIÓN	19
GERENCIA DE PROYECTOS	20
MODELO DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS	21
Modelo de Madurez Organizacional – OPM3.....	22
Modelo de Madurez de Harold Kerzner.....	23
OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS	25
Beneficios de una OGP	26
Modelos y tendencias de la OGP	27
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO.....	46
CONSIDERACIONES GENERALES	46
LÍNEA Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	46
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49

UNIDAD DE ANÁLISIS	49
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	50
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	57
CONSIDERACIONES ÉTICAS	57
ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO DE GRADO (EDT)	59
CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL	60
DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	60
ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO”	69
ESCENARIOS PARA “EMPRESA-CASO”	70
OBJETO DEL ESTUDIO	75
DEFINICIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE PROPUESTAS COMERCIALES.....	77
O DE NEGOCIOS	77
CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CON LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO”	83
ALINEACIÓN DEL EQUIPO DE B&P A LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA- CASO”	83
RESUMEN DE LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA CASO” Y EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES	101
DE LA GERENCIA DE B&P.	101
GRADO DE MADUREZ DEL EQUIPO DE B&P EN GERENCIA DE PROYECTOS.....	102
CAPÍTULO VI - ANÁLISIS DE LOS INDICADORES CLAVES DE ÉXITO DE UNA PROPUESTA COMERCIAL	113
DETERMINACIÓN Y VALORACIÓN DE INDICADORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE UNA PROPUESTA COMERCIAL DE “EMPRESA- CASO”	113
CAPITULO VII – FORMULACION DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS COMERCIALES.....	121
CONSIDERACIONES PRELIMINARES	123
Propuesta de un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) para el desarrollo de propuestas comerciales en “Empresa-Caso”	126
ALCANCE Y FUNCIONES DE LA OGP	127
ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA OGP	129
ESTÁNDARES DE LA OGP	133
PROCESOS DE CONTROL DE LA OGP	134

FASES DE LA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OGP.	134
MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	140
ESTIMADO CLASE V DE BENEFICIOS	144
- CAPITULO VIII - EVALUACIÓN DEL PROYECTO	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
CONCLUSIONES.....	149
RECOMENDACIONES.....	151
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	154
ANEXO No. 1 Encuesta al Equipo de B&P en cuanto a la gestión estratégica.....	159
ANEXO No. 2 Cuestionario del modelo de madurez de Harold Kerzner.....	162
ANEXO No. 3 Anexo de respuestas del Nivel 1.	190
ANEXO No. 4 Anexo de respuestas del Nivel 3.	191

INDICE DE FIGURAS

FIGURA NO.	PÁG No.
I.1 SITUACIONES ACTUALMENTE PRESENTES EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE NEGOCIO.....	5
I.2 SITUACIONES ACTUALMENTE PRESENTES EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE NEGOCIO EN CONCORDANCIA CON LA ESTRUCTURA DE PROCESOS DE UN PROYECTO.....	5
I.3 CONDICIONES DEL ENTORNO QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES PARA EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE NEGOCIO.....	9
II.1: RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS DE LA OGP, BASADO EN SU NIVEL DE MADUREZ EN LA ORGANIZACIÓN.....	28
II.2. UNA OGP PUEDE REALIZAR VARIAS COMBINACIONES DE FUNCIONES DE OGP.	40
III.1 EDT DE ESTE TRABAJO DE GRADO.....	57
IV.3 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE BIDS & PROPOSALS DE VENEZUELA.....	74
IV.4EQUIPO DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA PROPUESTA EN “EMPRESA-CASO”	76
IV.5 ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE NEGOCIO EN “EMPRESA-CASO”.....	78
V.1 HEXÁGONO DE LA EXCELENCIA PARA EL EQUIPO DE B&P.....	105
VII. 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OGP.....	120
VII.2 PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OGP EN “EMPRESA-CASO”.....	128

INDICE DE CUADROS

CUADRO No.	PÁG No.
II.1. MATRIZ FODA Y ESTRATEGIA	14
VII.1 MATRIZ FODA DEL EQUIPO DE B&P	122
VII.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DISEÑO PARA EL MODELO DE LA OGP	123
VII.3 FASES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OGP	139

INDICE DE TABLAS

TABLA NO.	PÁG No.
II.1: ACTIVIDADES, SEGÚN METODOLOGÍA DE LA OGP BASADO EN SU EVOLUCIÓN	29
II.2: LAS 20 FUNCIONES SEGÚN METODOLOGÍA DE COMPETENCIAS CONTINUAS DE LA OGP	38
IV.1: RESUMEN DEL ÍNDICE DE CONECTIVIDAD PARA VENEZUELA	62
IV.2: ANÁLISIS PEST DE “EMPRESA CASO”	66
IV.3: VARIABLES DE ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE “EMPRESA-CASO”	69
V.1 RESUMEN DE LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO” Y EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES	100
V.2 RESULTADOS GRADO DE MADUREZ NIVEL 1: LENGUAJE COMÚN	101
V.3 RESULTADOS GRADO DE MADUREZ NIVEL 2: PROCESOS COMUNES	103
V.4 RESULTADOS GRADO DE MADUREZ NIVEL 3: METODOLOGÍA ÚNICA	104
V.5 RESULTADOS GRADO DE MADUREZ NIVEL 4: BENCHMARKING	106
V.6 RESULTADOS GRADO DE MADUREZ NIVEL 4: MEJORA CONTINUA	107
V.7 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL GRADO DE MADUREZ PARA EL EQUIPO DE B&P	108
V.8 RESUMEN DE SITUACIONES SUJETAS A MEDICIÓN EN EL OLP	113
VI.1 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DEL OLP DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO”	113

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRONIMOS Y SIGLAS

SIGLAS:

APMP: Association of Proposal Managers Professionals

BCV: Banco Central de Venezuela

B&P: Bids and proposals (Ofertas y propuestas)

CANTV: Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela

CAPEX: CAPital EXpenditures (gastos de capital)

CMI: Cuadro Mando Integral

CONATEL: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenaza

OGP: Oficina de Gerencia de Proyectos

OLP: Opportunity Lifecycle Process

OPEX: OPerational EXpenditures (gastos operativos)

PEST: Político, Económico, Social, Tecnológico

PMI: Project Management Institute

ROI: Return On Investment (Retorno de inversión)

TIC: Tecnologías de información y comunicación

UIT: Unión Internacional de Telecomunicaciones

WEF: World Economic Forum

INTRODUCCIÓN

En las empresas proveedoras de productos, servicios y/o soluciones, la capacidad de desarrollar propuestas comerciales o de negocio constituye una de sus competencias vitales. La propuesta comercial representa la respuesta formal a una oferta emitida por una empresa dirigida a satisfacer o superar las expectativas específicas de sus clientes. Dicha propuesta, es indiscutiblemente uno de los instrumentos de supervivencia fundamental para fomentar relaciones de negocio a largo plazo, aumentar o mantener el grado de penetración e influencia en el mercado y garantizar el flujo positivo de ingresos.

Este trabajo se enfoca en la investigación del proceso de desarrollo de propuestas comerciales a clientes de una empresa del sector de telecomunicaciones. Una propuesta exitosa incide significativamente en el desempeño y resultados de los proyectos de las empresas, esto se evidencia en los siguientes factores:

- incrementa las probabilidades de ganar la oferta,
- aumenta los índices de ventas,
- presenta soluciones asertivas y competitivas para el cliente y el proveedor,
- favorece la eficiencia y optimización de costos de desarrollo e implementación del proyecto de ejecución, lo cual protege la tasa de retorno de inversión (ROI).
- fomenta las relaciones a largo plazo con los clientes.

De conformidad con lo expuesto anteriormente, entre las principales razones de investigación en este campo se enuncian: (1) La importancia estratégica de las propuestas comerciales para dar lugar a la existencia de los proyectos de las empresas, así como la permanencia de la empresa en el mercado (2) La necesidad de identificar procesos eficientes para el desarrollo de propuestas comerciales, (3), La necesidad de apoyar la optimización de costos y resultados en el proceso de negociación a través del seguimiento y medición de desempeño de las propuestas comerciales.

Para contribuir a lograr un mejor conocimiento de cómo y con qué medios una empresa puede organizarse para ser más competitiva y exitosa en su proceso de desarrollo de propuestas de negocio, se decidió llevar a cabo una investigación aplicada en profundidad. La empresa seleccionada como unidad de análisis es “*Empresa - Caso*”, empresa transnacional líder

mundial en provisión de productos, servicios y soluciones de telecomunicaciones y que en el contexto venezolano constituye uno de los aliados claves para las principales operadoras de servicios de telecomunicaciones del país.

El presente Trabajo de Grado de Maestría presenta el marco teórico e investigativo que fundamenta el objetivo general de proponer un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en “Empresa-Caso” - Venezuela. Dicho trabajo está orientado a plantear mejoras en el proceso de elaboración de propuestas comerciales de “Empresa-Caso” en Venezuela, a través de la aplicación de la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos desarrollada de acuerdo al PMI (*Project Management Institute*) en la Gerencia a cargo de la elaboración de propuestas comerciales (Gerencia de Bids & Proposals – B&P). Este planteamiento deriva del hecho que la elaboración de una propuesta de negocio puede ser definido como un proyecto en sí mismo, es decir, es un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.

El presente Trabajo de Grado de Maestría está estructurado de la siguiente manera:

CAPITULO I - EL PROBLEMA, Contiene el planteamiento y delimitación del problema, interrogantes, objetivos y justificación de la investigación.

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO presenta la teoría y conceptos que serán aplicados al trabajo.

CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO: se desarrolla la explicación de los aspectos relativos a la metodología que prevalecerá en el presente estudio.

CAPITULO VI - MARCO ORGANIZACIONAL: se describen los aspectos relevantes y de interés de la estructura organizacional y funcional objeto de este estudio.

CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CON LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA CASO”: constituye el desarrollo del objetivo específico No. 1: Analizar las relaciones entre la estrategia de “Empresa-Caso”, el proceso de elaboración de propuestas comerciales.

CAPÍTULO VI - ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE UNA PROPUESTA COMERCIAL: contiene el desarrollo del objetivo específico No. 2: Identificar y valorar los indicadores determinantes de éxito de una propuesta comercial.

CAPITULO VII - PROPUESTA DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS COMERCIALES: se desarrolla el un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para la elaboración de propuestas comerciales en “Empresa-Caso”.

CAPITULO VIII - EVALUACIÓN DEL PROYECTO: se presenta la evaluación de los resultados de la investigación con base en los criterios de cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo general.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO I - EL PROBLEMA

Planteamiento y delimitación de la problemática

En el ámbito del proceso de elaboración de propuestas comerciales o de negocio en “Empresa-Caso” se presentan ciertas situaciones recurrentes que se explicarán en breve y que inciden negativamente en los resultados de la Gerencia de B&P, tales como: eficiencia del uso de los recursos, bajo índice de propuestas comerciales ganadas (*win rate*), lo cual significa menos ventas e ingresos para “Empresa-Caso”, así como afectación de la imagen y relaciones con los Clientes internos y externos. Siendo que la Gerencia de B&P, ejerce un rol estratégico en “Empresa-Caso”, estos efectos constituyen un problema y una preocupación justificada para promover la investigación a profundidad de la situación.

Las referidas situaciones recurrentes, se clasificaron a través de un diagnóstico preliminar del proceso y sus resultados, producto de la observación directa de la autora, reclamos y conversaciones sostenidas principalmente con el Equipo de Ventas así como también, a través de conversaciones con otros colegas que han sido miembros de la Gerencia de B&P.

A continuación, a través de diagramas de Ishikawa, se exponen las situaciones que se consideraron para sustentar la existencia de un problema. Las mismas, han sido agrupadas en función de: las etapas del proceso de desarrollo de ofertas de “Empresa-Caso”, las fases desde la perspectiva de la Gerencia de Proyectos considerando la clasificación que propone el Instituto de Gerencia de Proyectos, mejor conocido por su denominación en inglés: *Project Management Institute (PMI)* y finalmente por las condiciones determinadas por el entorno.

Con la finalidad de mostrar cómo se manifiesta el problema, las Figuras No. I.1, I.2 y I.3 presentan situaciones que se califican como oportunidades de mejora en el proceso de elaboración de propuestas comerciales o de negocio:

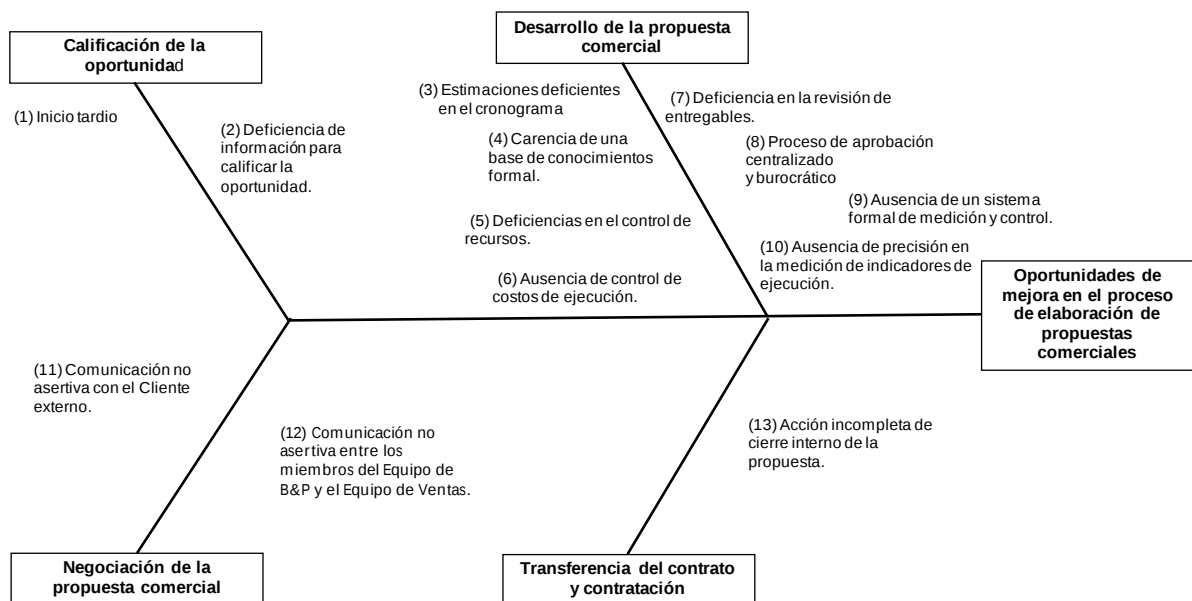


Figura No. I.1 Situaciones actualmente presentes en el proceso de elaboración de propuestas de negocio.

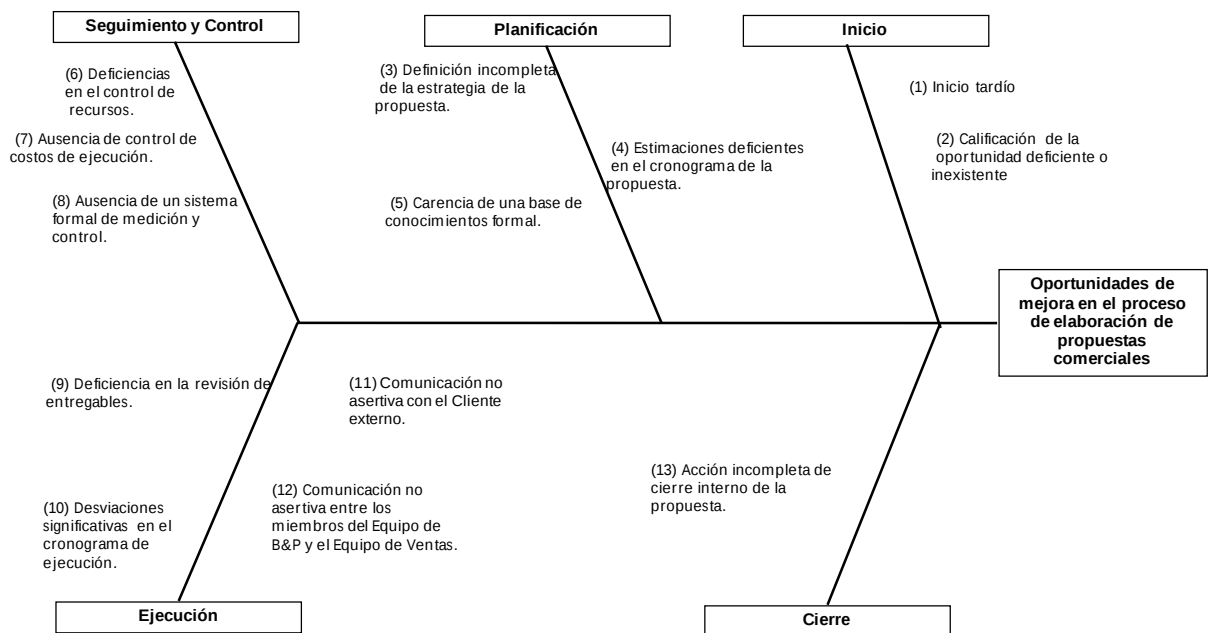


Figura No. I.2 Situaciones actualmente presentes en el proceso de elaboración de propuestas de negocio en concordancia con la estructura de procesos de un proyecto.

Seguidamente, se define brevemente cada uno de las situaciones antes expresadas:

Inicio tardío: se refiere al tiempo inactivo (de demora) que transcurre desde que el cliente externo formaliza la necesidad de una propuesta de negocio hasta que se activa el proceso interno para la elaboración de la propuesta comercial. Dicho tiempo de demora repercute en el tiempo total de elaboración disponible y desencadena efectos negativos en la calidad de la propuesta entregada, en el desempeño Equipo que participa en la elaboración de la misma y/o en el tiempo total de elaboración.

Deficiencia de información para calificar la oportunidad: relativo a la carencia de datos para entender el alcance, riesgos, estrategia y recursos asociados a la oportunidad y que limiten su calificación técnica y/o financiera, así como la toma de decisiones asertivas en cuanto a la continuidad de la ejecución (GO) o no (NO GO).

Definición incompleta de la estrategia de la propuesta: se asocia al hecho de iniciar la ejecución de la propuesta comercial sin establecer la estrategia a seguir en términos técnicos y de precios, de acuerdo con las expectativas del cliente externo y/o del Equipo de Ventas, así como también alineada a la estrategia de “Empresa-Caso”.

Calificación de la propuesta deficiente o inexistente: corresponde al hecho de iniciar la ejecución de la propuesta, con base en una calificación deficiente o inexistente para decidir si la elaboración de la propuesta es *procedente o no (GO/NO GO)*, en concordancia con la estrategia y tácticas de la empresa, recursos disponibles, evaluación competitiva con respecto a otras propuestas en progreso, entre otros elementos que pudieran ser de relevancia específica para cada caso.

Estimaciones deficientes en el cronograma: esta situación es relativa al hecho de hacer subestimaciones en el periodo de duración de alguna o varias actividades en el cronograma planificado y que no se corresponden con la duración real que amerita dicha actividad. Esta situación, está referida a la etapa de planificación del proyecto (la propuesta comercial o de negocio) y evidencia retrasos o desmejora en la calidad y tiempos de entrega de las actividades dependientes que le subsiguen e incluso en el tiempo de entrega final.

Carencia de una base de conocimientos formal: se refiere a la inexistencia de mecanismos formales de recopilación y acceso adecuado a “lecciones aprendidas” a partir de experiencias similares y en consecuencia, tampoco existen mecanismos para definir e implantar planes de acción estructurados para la mejora continua. Esta situación produce reincidencia de desaciertos en el proceso de elaboración de propuestas de negocios.

Deficiencia en el control de recursos: se asocia a la ausencia de acciones precisas de control del recurso humano, en cuanto a consumo de horas - hombre dedicado a cada propuesta, evaluación de capacidad (mínima, estándar y máxima), cantidad de horas extras, entre otras variables cuyo desconocimiento con frecuencia limita la toma de decisiones efectiva con respecto a esta variable.

Ausencia de control de costos de ejecución: corresponde a la carencia en el control de los costos incurridos en el proceso de elaboración de las propuestas y su relación con los resultados. Este hecho, distorsiona la precisión en la medición de eficiencia del proceso en estudio, así como limita la toma de decisiones en cuanto a costos de ejecución.

Deficiencia en la revisión de entregables: se asocia a las actividades de consolidación y producción final de los entregables de la propuesta, cuya duración real se reduce por efecto de demora en las actividades precedentes y afecta el cumplimiento del compromiso de entrega de la propuesta en la fecha prevista, condiciona la revisión de dichos entregables y más aún limita las posibilidades de corrección y/o mejora, previo a la entrega.

Ausencia de un sistema formal de medición y control: esta situación es relativa a la inexistencia de un tablero de indicadores de desempeño del proceso o de algún otro mecanismo con funciones equivalentes, que permita identificar oportunamente los parámetros y variables claves del proceso, llevar estadística de las métricas del mismo y facilitar la toma de decisiones eficiente con base en medidas cuantitativas.

Desviaciones significativas en el cronograma de ejecución: se refiere al hecho de extender el periodo de duración real de alguna o varias actividades con respecto al cronograma planificado y que no se corresponden con la duración real que amerita dicha actividad. Se presenta durante la etapa de ejecución del proyecto (propuesta comercial o de

negocio). Esta situación redundará en retrasos en la entrega o desmejora en la calidad y tiempos de entrega de las actividades dependientes que le subsiguen.

Ausencia de precisión en la medición de indicadores de ejecución: corresponde a la ausencia del registro y medición precisa de, al menos, las variables fundamentales del desarrollo de la propuesta, por ejemplo: tiempo, costo, calidad. Esta situación limita la valoración cuantitativa y precisa del desempeño del proceso, así como de las oportunidades de activar acciones concretas y medibles de mejora continua.

Comunicación no asertiva con el cliente externo: se asocia al hecho de no atender oportunamente a las preguntas o comentarios del cliente externo en cuanto a sus expectativas de la propuesta comercial, una vez iniciada. También al hecho de no validar expectativas y mantener la comunicación con el cliente durante la ejecución, para evitar el re- trabajo posterior a la entrega.

Comunicación no asertiva entre los miembros del Equipo de B&P y el Equipo de Ventas: esta causa es concerniente a la escasa comunicación de retroalimentación con el Equipo de Ventas, durante y después de la ejecución. Dicha comunicación se refiere a temas como: comunicación oportuna de factores que incidan en el éxito de la propuesta, tácticas precisas alineadas a la estrategia de la empresa, entendimiento comercial y visión de oportunidades potenciales a partir de la propuesta en progreso o culminada, entre otras. Esta situación limita la toma de decisiones oportuna y asertiva por parte del Equipo que elabora la propuesta, así como también debilita el vínculo del Equipo de Ventas con el progreso y acciones preventivas de mejora, previa a la entrega de la propuesta.

Proceso de aprobación centralizado y burocrático: se asocia al proceso interno de “Empresa-Caso”, para la evaluación de riesgo y aprobación de propuestas comerciales constantemente confronta con las expectativas de tiempos de entrega de los clientes externos, así como la dedicación adicional de tiempo de recursos humanos en extensas actividades administrativas consideradas complicadas y no automatizadas. Lo expuesto anteriormente revela desgaste e inconformidad de los equipos internos que también participan en la elaboración de la propuesta, así como frustración por frecuente retraso en las fechas de entrega al Cliente Externo.

Acción incompleta de cierre interno de la propuesta de negocio: esta causa es relativa a la ausencia de medición, registro y comunicación de resultados de éxito y de desempeño del proceso a los miembros del Equipo que participó en el proceso de elaboración de las propuestas. En el contexto de esta situación, también se incluye la ausencia de retroalimentación post-elaboración, entre los miembros del Equipo de elaboración de propuestas, con énfasis en la opinión del Equipo de Ventas, en cuanto a temas como: evaluación post-evaluación, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), entre otros. Este hecho también expone la debilidad para la identificación e implantación de acciones de mejora continua extensiva a todo el sistema.

Para cerrar el análisis de relaciones causa-efecto, a continuación se expone el diagrama correspondiente al proceso de elaboración de propuestas de “Empresa-Caso”, en relación a su entorno:

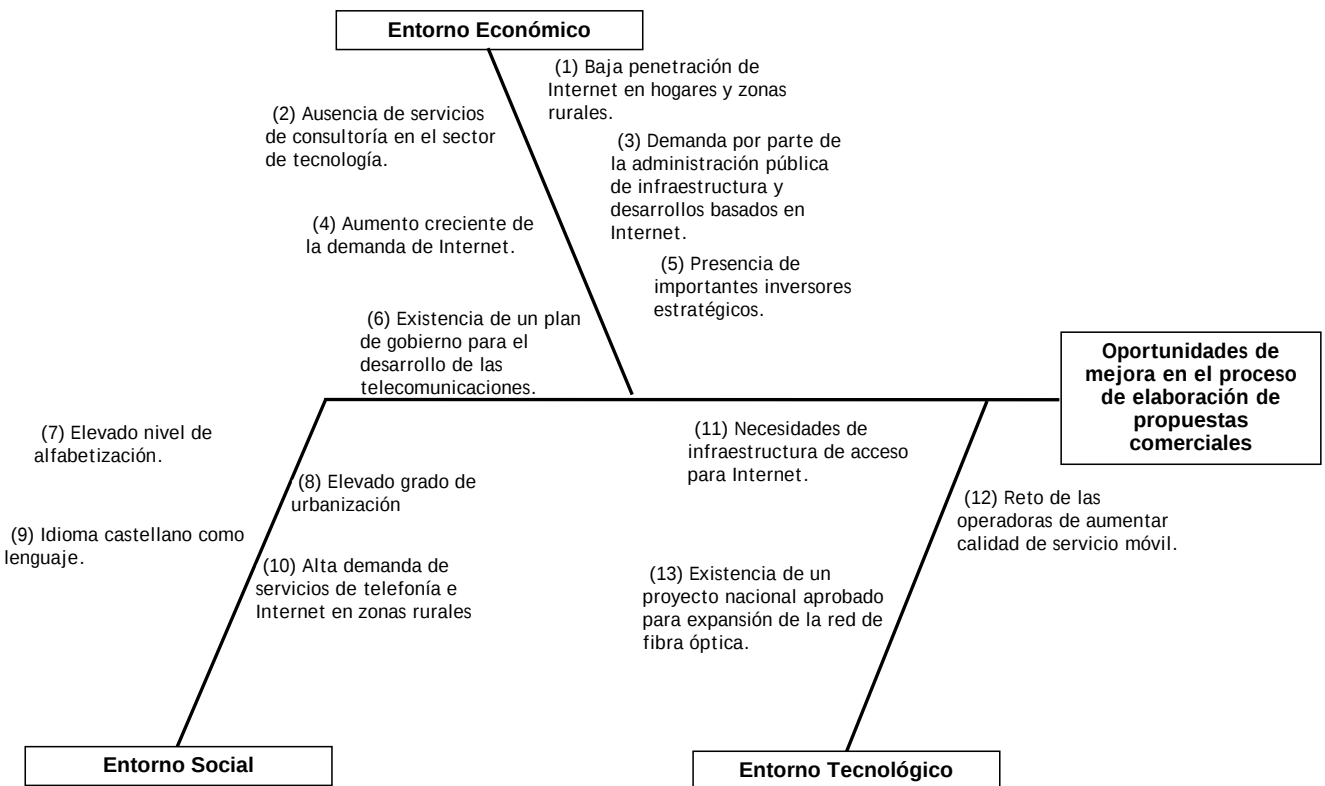


Figura No. I.3 Condiciones del entorno que representan oportunidades para el proceso de elaboración de propuestas de negocio.

La propuesta de la autora de este trabajo está dedicada a plantear mejoras en los proyectos de elaboración de propuestas comerciales de “Empresa-Caso” en Venezuela, a través de la aplicación de la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos desarrollada de acuerdo al PMI (*Project Management Institute*). Este planteamiento deriva del hecho que la elaboración de una propuesta de negocio puede ser definida como un proyecto en sí mismo, es decir, es un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.

En este sentido y dado que el desarrollo teórico del PMI es internacionalmente reconocido y certificado, se planteará su aplicación a través de un modelo de oficina de proyectos con base en la gerencia estratégica como un nuevo planteamiento para el desarrollo del proceso de elaboración de propuestas de negocio de “Empresa-Caso” con el fin de contribuir a orientar la predicción y consistencia de resultados que incrementen el *win-rate*, la eficiencia de los recursos empleados y las relaciones con los Clientes externos, acorde con el entorno existente. Con este trabajo también se pretende establecer una guía formal de acción para el desarrollo de propuestas comerciales con base en la gerencia de proyectos y con implicaciones tanto para la investigación académica como para la práctica estratégica empresarial.

Así mismo, se pretende identificar y valorar cuáles son los factores estratégicos de éxito en el proceso de desarrollo de la propuesta comercial y sugerir qué puede hacer “*Empresa - Caso*” para medir y mejorar su eficiencia en el mismo.

Este trabajo sólo se limita a la realidad presentada en “Empresa-Caso” y no abarca todo el sector de telecomunicaciones, ni la particularidad de empresas similares a “Empresa-Caso”, lo cual constituiría otro estudio.

Interrogantes de la Investigación

Las principales interrogantes que propician la necesidad de realizar esta investigación son las siguientes:

- ¿Cómo lograr que los objetivos de la Gerencia de B&P estén operativamente alineados a los objetivos estratégicos de “Empresa-Caso”?

- ¿Cuáles son los indicadores estratégicos que se deben medir en el proceso de elaboración de propuestas de negocio y su importancia relativa como determinante de éxito?
- ¿Cómo lograr que el éxito en la elaboración de propuestas comerciales sea repetible y no aleatorio y que permita afrontar cualquiera de los escenarios planteados para Empresa-Caso?
- ¿Cómo mantener metodologías y procedimientos estándares para la elaboración de propuestas comerciales en la Gerencia de B&P de “Empresa Caso”?
- ¿Es posible mejorar el proceso de elaboración de propuestas fundamentado en una estructura de Gerencia de Proyectos y de Gerencia Estratégica?
- ¿Cómo sería una estructura de respaldo que pueda ofrecerse al Especialista de Propuestas para administrar sus proyectos dentro del plazo, costo y calidad requeridos?

Objetivos de la Investigación

Con base en las necesidades de investigación planteadas anteriormente, a continuación se presentan los objetivos de este trabajo de grado:

Objetivo General

Proponer un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en una empresa proveedora de soluciones en telecomunicaciones (Empresa-Caso).

Objetivos Específicos

En función del objetivo general, los objetivos específicos del trabajo de grado son los siguientes:

1. Analizar las relaciones entre la estrategia de “Empresa-Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales.
2. Determinar los indicadores claves de éxito de una propuesta comercial.
3. Formular un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales.

Justificación

El desarrollo de este trabajo, adquiere sentido práctico en las empresas de telecomunicaciones de tamaño mediano y grande que, tal como “Empresa-Caso”, buscan mejorar, así como evidenciar madurez y capacidad para ubicarse en posición competitiva a partir de propuestas de negocios asertivas y coherentes con su estrategia.

En particular para “Empresa –Caso”, proporciona una herramienta para contribuir a su sostenibilidad competitiva en el mercado, con herramientas para afrontar los potenciales escenarios que se presentan para el año 2.012 - 2013 y frenar la avasallante participación que recientemente han evidenciado sus competidores más agresivos.

Este trabajo, pretende diferenciarse de estudios de la misma materia, mediante la aplicación de la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos en el proceso de elaboración de propuestas de negocio y que además, proporcione estructura funcional e instrumentos de medición de eficiencia de las propuestas comerciales como parte del mejoramiento continuo de los procesos de negociación, los recursos involucrados y de los resultados.

La presente investigación sustenta alternativas que permitan a la Gerencia de B&P contribuir a incrementar la probabilidad de éxito de las ventas de “Empresa-Caso”, a través del proceso de elaboración de propuestas comerciales de soluciones y con robustez suficiente para manejar con éxito incluso el entorno bajo condiciones del escenario pesimista.

Por otro lado, para la autora de este trabajo, quien pertenece a la Gerencia de B&P, constituirá individualmente, un objetivo profesional de desempeño para el año 2.012 y que lleva inmerso el planteamiento de hacer uso de la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos para la superación del problema planteado.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

En este capítulo se establece el marco de referencia teórica que sustenta el presente estudio y que busca especificar la ubicación contextual del problema planteado en el momento observado, la relación con otros elementos o entes que influyen sobre él, así como las definiciones de los conceptos que se emplearán en el enfoque de la investigación y que darán lugar al logro de los objetivos propuestos.

Constantemente en las empresas con orientación a la mejora continua, surge la necesidad de cuestionar sus procesos de negociación en cada una de sus etapas: mercadeo, pre-venta (la cual incluye la elaboración de la propuesta de negocio), contratación, implementación, mantenimiento y fortalecimiento de la relación contractual. Tal determinación está motivada por la búsqueda de concretar estrategias y resultados eficientes y a largo plazo con sus clientes.

La eficiencia de dichos procesos de negociación, comprende lo estratégico, lo táctico y lo operacional e implica para el proveedor contar con una estructura organizacional y funcional capaz, basada en la planificación, programación y control de los recursos y alineada con la estrategia de la empresa, con el fin de completar con éxito la negociación bajo unas especificaciones dadas por el entorno y en un tiempo finito. Esto puede interpretarse como la disposición de una estructura de Gerencia de Proyectos eficiente.

Como ya se ha mencionado, este estudio estará concentrado en la propuesta de un modelo de oficina de gerencia de proyectos para el desarrollo estratégico de propuestas comerciales en una empresa de telecomunicaciones y a continuación se presentan la teoría y los conceptos que serán aplicados en el mismo:

Estrategia

Según Francés (2.006), la estrategia la define en forma amplia o en forma restringida. Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, pero para otros se refiere sólo a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica, puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos.

Entonces, el concepto de estrategia amplia consiste en definir los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa). Un

concepto de estrategia restringido, se define como un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

El proceso de planificación estratégica

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Por otra parte, las fortalezas y debilidades, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) (Weihrich, 1.982), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios. La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (Ver Cuadro II.1).

Cuadro No. II.1. Matriz FODA y estrategia

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Fuente: Francés(2.006)

El Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

El análisis PEST es una herramienta aplicada para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de una empresa o negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de mercadeo o idea. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos.

El análisis PEST es algunas veces extendido a siete (7) factores, incluyendo ecológicos, legislativos e industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Las cuatro perspectivas de la estrategia

Kaplan y Norton (1.996), en su libro El cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia:

- La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa
- La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios
- La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de 3 tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información.

Cuadro de mando integral y mapas estratégicos

La metodología del cuadro de mando integral (CMI) propone que la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas antes descritas y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa-efecto o mapa estratégico.

En el mapa estratégico, se requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de modo que los objetivos en la perspectiva de los accionistas se alcancen mediante los de la perspectiva de clientes, que se deben logran mediante los de la perspectiva procesos y éstos últimos mediante los de la perspectiva de capacidades. El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios, mediante un diagrama de burbujas que representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de la perspectiva siguiente.

Para construir el mapa estratégico se deben considerar los siguientes aspectos:

- El estado o destino a alcanzar por la empresa en cada perspectiva.
- El entorno específico en cada perspectiva.

- Las relaciones causales entre los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas, comenzando por la de los accionistas.

La matriz estratégica

Según Francés (2.006), la práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines, que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégica.

Propuesta comercial o de negocios

Una propuesta comercial o de negocios, es un documento que consolida los intereses de los negociadores para lograr un acuerdo que responde al requerimiento de una de las partes, el cual fue el agente detonador que dio origen al proceso de negociación.

La propuesta comercial, es producto de la interacción de los equipos de negociación de las partes (Cliente y Equipo de Ventas que representa al proveedor), así como de la interacción de los Equipos de Propuestas internos del proveedor para responder a las expectativas del requisitor, en un marco ideal de búsqueda de beneficios para todos los involucrados. De manera intrínseca, se busca no sólo alcanzar las expectativas, sino también superarlas.

El éxito de la propuesta de negocios está signado por una orden de compra emitida por el Cliente (requisitor) y/o un contrato, el cual además de contener los elementos de la propuesta, también profundiza en la especificación de términos contractuales legales, acuerdos de confidencialidad, ley aplicable, jurisdicción y domicilio especial, aspectos de implantación operacional, cláusulas penales, pólizas, fianzas, entre otros que se consideren necesarios para la comprensión y consecución de los resultados esperados, así como de la relación a largo plazo entre las partes.

Es importante destacar que la propuesta de negocio en sí misma, no constituye un compromiso legal entre las partes, sin embargo, si es un compromiso legítimo de carácter ético profesional y prácticamente constituye el preliminar del contrato, basado en los elementos de valor de importancia vital para el logro de los objetivos.

En los últimos diez (10) años se ha incrementado con especial énfasis el reconocimiento de la importancia de las propuestas, entendidas dentro del contexto del proceso de desarrollo de negocios en las empresas (Nutt, 1999). Destacan experiencias como las de la empresa *NCR*, la cual cuenta con un Centro de Propuestas para las Américas (conocido por sus siglas en inglés TAPC) y cuyos aportes desatan en la filosofía y definición de métricas para reportar resultados de sus propuestas (Messing, 2.000).

De manera análoga la empresa *Shipley Associates*, ha dedicado esfuerzos en desarrollar la aplicación de un Modelo de Madurez de Capacidad para el desarrollo de negocios (BD-CMM), el cual ofrece aportes a los procesos de elaboración y entrega de propuestas (Nutt, 1.999). *Shipley Associates*, también ha publicado casos de estudios derivados de sus experiencias de propuestas de negocios con clientes en los sectores de Negocios Internacionales, procura de materiales y equipos de defensa, manufactura de materiales y equipos aeroespaciales, telecomunicaciones, sistemas de ingeniería, entre otros, cuyos resultados han reportado mejoras de al menos veinte por ciento (20%) en el índice de propuestas ganadas (*win rate*) y treinta por ciento (30%) de optimización de costos en el desarrollo de propuestas^a.

Otra experiencia que surge en la industria privada, destaca en la empresa manufacturera *Lockheed Martin federal Systems (LMFS)*, Owego, NY. Específicamente, su Gerencia de Procesos de Propuestas (*Proposal Process Management – PPM*), en el marco de sus objetivos de calidad, emprendió un estudio y definición de las métricas que determinan el desarrollo de sus propuestas. Con el seguimiento de dichas métricas durante tres (3) años (1.996-1.999) y el establecimiento de metas de progreso asociadas, la empresa logró apuntar y medir avances de cuarenta y ocho por ciento (48%) de reducción en el costo total por página, cincuenta y cuatro por ciento (54%) de reducción en el costo de producción por página, sesenta y siete por ciento (67%) de reducción en el costo por gráfico generado, diez y ocho por ciento (18%) de reducción en la cantidad de gráficos desechados. Todo esto representó ahorros de aproximadamente un millón y medio de dólares americanos (US\$ 1.5M) (Salamida, 2.000).

Adicionalmente, a nivel internacional se han agrupado profesionales en organizaciones tales como la Asociación de Profesionales de Gerencia de Propuestas (*Association of Proposal Management Professionals – APMP*), así mismo destacadas Escuelas de Negocios de

^a http://www.shipleywins.com/case_studies.

reconocidas Universidades e Institutos de Administración y Gerencia del Mundo han creado capítulos particulares para la profundización del estudio de propuestas de negocios, entre ellas la Universidad de Kingston en Londres - Reino Unido, la Universidad de Alberta -Canadá, la Universidad de Bristol – Estados Unidos, la Universidad de Pittsburg - Estados Unidos, la Universidad de Melbourne – Australia).

Negociación

La negociación es un proceso en el cual dos o más partes, con intereses comunes en conflicto, se reúnen voluntariamente para exponer y discutir propuestas explícitas con el propósito de llegar a un acuerdo que determinará sus relaciones futuras (Pérez, 1.999). Se dice que existen intereses en conflictos, dada la presencia de intereses opuestos que comprometen las expectativas de una o varias partes y en las cuales deberá darse lugar a concesiones para evolucionar hacia el logro de los acuerdos parciales del proceso y contribuir al logro del acuerdo final.

Entre otros elementos, la negociación depende de la comunicación entre las partes y permanentemente implica el intercambio de información con el propósito de influir la conducta de la contraparte. Aunado a esto, se comparte la interpretación de Villalba (1995), en referencia a las negociaciones entre empresas y que sostiene que puede realizarse en dos niveles: estratégico y táctico.

La gestión de negociaciones en el ámbito estratégico, evalúa la conveniencia y estructura de la negociación en alineación a las políticas y estrategias de la empresa o institución, considerando elementos internos, del entorno y de la relación con la contraparte. Por otra parte, la gestión de negociaciones a nivel táctico se suscita en respuesta dinámica a la toma de decisiones que se despliega de los acontecimientos en pleno desarrollo; en este particular prevalece la aplicación de teorías de comportamiento humano, organizacional e intuición gerencial. En el caso de este estudio, la propuesta de negocios está influenciada por la gestión en ambos niveles mencionados, veamos a continuación, detalles sobre la propuesta.

La elaboración de la propuesta de negocio puede interpretarse como un proyecto, de tal manera que más adelante también se presenta la referencia teórica asociada a la Gerencia de Proyectos para comprender esta perspectiva de análisis.

Gerencia de Proyectos

Los *Proyectos*, son actividades que impulsan objetivos de las empresas, instituciones u otros entes, sus características y propósitos los hacen únicos, no repetibles y con una duración definida en el tiempo (temporales). Un *Proyecto* puede definirse como un esfuerzo temporal emprendido con el propósito de crear un producto y/o servicio único. Los proyectos permiten aprovechar oportunidades de negocios con los clientes, resolver necesidades específicas de impacto, apalancar la evolución y/o modernización de las empresas; entre otros que aseguran la permanencia y posicionamiento de las empresas en el mercado.

Los *Proyectos* son emprendidos en todos los niveles de las empresas y pueden limitarse al entorno interno o trascender los límites de las organizaciones e involucrar participantes o proveedores externos a las mismas (*stakeholders*). La ejecución de un proyecto puede alcanzar distintos grados de complejidad, en función de la magnitud y/o características de los recursos y objetivos involucrados; pero en cualquier caso y sobre todo en aquellos de mediana o alta complejidad, es necesario manejar procesos de negociación en diferentes etapas del proyecto para lograr su culminación.

Cuando una empresa analiza los medios que le permitirán alcanzar un objetivo propuesto, pueden presentarse diferentes alternativas viables, sin embargo un estudio no se convierte en proyecto fundamentalmente hasta que la opción más factible haya sido identificada y su presupuesto haya sido aprobado y además se debe contar con la definición que precisa el alcance, especificaciones e intereses del requeriente y de la Gerencia del Proyecto.

El PMI plantea en el PMBOK® (2.008) que la *Gerencia de Proyectos* es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de gerencia de proyectos que reciben insumos (entradas) y generan productos (salidas).

Para el Gerente de Proyectos, la importancia de la negociación radica en el hecho que constituye un medio para garantizar los recursos que permitirán la ejecución de un propósito de la empresa o institución y a través de la propuesta de negocio con clientes externos se concretan los términos de dicha negociación. Generalmente, el cierre del acuerdo esta signado por la contratación, que no es más que la legalización de los términos acordados como producto de la negociación entre las partes involucradas. Seguidamente, se procede a la implantación o puesta en práctica de los compromisos asumidos.

Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos

Para promover entregas exitosas y repetibles en proyectos se requiere explorar los procesos y las necesidades actuales, infraestructura, rendimiento y variables de entorno y luego definir y planificar pasos.

Un modelo de madurez es una herramienta que organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gerencia con el fin de orientar a los gerentes de proyecto. Estay y Pastor, (2.001).

Los modelos de madurez son diseñados para proveer un marco de referencia que una organización necesita para comenzar a desarrollar de manera progresiva sus capacidades para lograr constantemente proyectos exitosos aprendiendo y asimilando mejores prácticas. Pennypacker y Gran (2.003).

Desde la mitad de la década de los años 90 han emergido muchos modelos de madurez de gerencia de proyectos. Conceptualmente la mayoría son modelos basados en el Capability Maturity Model desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software (Software Engineering Institute, SEI) entre 1.986 y 1996 en Carnegie Mellon. (Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2.002; citado por Jugdev y Thomas (2.002).

Según Paulk et al. (1.985), “el CMM es un marco que representa recomendaciones para organizaciones de software que desean mejorar la calidad y capacidad de sus procesos”. Diversos modelos de madurez han sido descritos en la literatura de gerencia de proyectos (Kerzner, 2.001; Burns y Crawford, 2.002; Fincher y Levin, 1.997; Hartman, 2.002; Hillson, 2001; Cooke-Davies, 2.002, entre otros).

El modelo de madurez aplicado a la gerencia de proyectos provee una guía para las organizaciones en el desarrollo de capacidades que le permite ser más efectivas en la ejecución de proyectos (Schlichter, (1.999)).

Modelo de Madurez Organizacional – OPM3

El Modelo de Madurez Organizacional de Gerencia de Proyectos, conocido por sus siglas en inglés como OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), fue desarrollado por miembros del *Project Management Institute* (PMI) y se ofrece como un medio para entender y valorar la habilidad de una organización para implementar una planificación estratégica de alto nivel gestionando su portafolio o portafolios de programas y proyectos de manera exitosa, consistente y confiable. Así mismo, se propuso OPM3 como una herramienta que puede ayudar a la orientación de los negocios en las organizaciones, además de ser una combinación de las mejores prácticas disponibles en el dominio de la gestión de proyectos, incluidos la gestión de portafolios, gestión de programas y gestión de proyectos propiamente dichos. El PMI pretende lograr con el OPM3 un estándar global para la gestión de proyectos organizacionales. El esfuerzo para su desarrollo incluyó el compromiso de asegurarse que el producto final efectivamente considera los verdaderos requerimientos de los usuarios finales.

El modelo básico de OPM3 está conformado por los siguientes componentes:

- a) Las mejores prácticas (*Best Practices*) en la gestión de proyectos.
- b) Las capacidades (*Capabilities*) necesarias para que exista o se logren las mejores prácticas.
- c) Resultados observables (*Outcomes*) que significativamente señalen la existencia de cada capacidad relevante.
- d) Indicadores de ejecución claves (*key performance indicator-KPI*) mediante los cuales se mida cada resultado.
- e) El modelo contextual que incluye el proceso de gestión de proyectos y las etapas del proceso de mejoramiento.
- f) Las rutas que identifican la agregación de capacidades en las mejores prácticas incluyendo tanto las intra-relaciones o dependencias entre capacidades en una buena práctica y las relaciones con capacidades en otras buenas prácticas.

En OPM3 se hizo un enorme esfuerzo para identificar las buenas prácticas, las capacidades y las relaciones. Para el año 2.003, se tenían identificadas más de seiscientas (600) buenas prácticas, tres mil (3.000) capacidades y cuatro mil (4.000) relaciones (Hill, (2003)).

Los modelos de madurez en general comprenden unas etapas definidas que señalan el proceso de mejoramiento. En OPM3 se identifican como etapas de este proceso de mejoramiento que va desde la condición más básica a la avanzada, las etapas de normalizar, medir, controlar y mejora continua. Entonces el modelo permite ver cuáles mejores prácticas están especialmente asociadas con la madurez en la gestión de proyectos, en donde cae la organización en el continuum de madurez y cómo puede comprometerse en su tarea de mejoramiento organizacional. Sin embargo, OPM3 no sólo usa las etapas del proceso de mejoramiento para organizar su contenido. También, reconoce el proceso de gestión de proyectos definido en el PMBOK *Guide* (2.003) y extiende este marco al dominio de la gestión de programas y portafolios. De esta manera los usuarios pueden entender las implicaciones de cada una de las mejores prácticas en término de su aplicación potencial a cada uno de los tres dominios, que como un todo, conforman la gestión de proyectos en las organizaciones; todo ello conforma lo que en este modelo se denomina *OPM3 Process Construct*. Los grupos de procesos identificados en el PMBOK Guide son de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

Modelo de Madurez de Harold Kerzner

En el año 2.001, Kerzner publicó una adaptación de Modelo de Madurez, el Project Management Maturity Model (PMMM) bajo la filosofía del International Institute for Learning (IIL) para ubicarlo dentro del entorno de Gerencia Proyectos, de forma de poder ofrecer a las organizaciones una guía general de cómo llevar la planeación estratégica a través del manejo de proyectos, Cooke-Davies (2.002).

El PMMM (Project Management Maturity Model) de Harold Kerzner permite ubicar debilidades y fortalezas y capacidades a desarrollar para que sus proyectos sean más exitosos identificando los resultados esperados. (Kerzner, 2.001).

El PMMM proporciona cinco (5) niveles para alcanzar la madurez en proyectos acompañado de instrumentos de evaluación que pueden ser usados para validar como la curva de madurez ha progresado. (Kerzner, 2.001):

Nivel 1. Lenguaje Común: “En este nivel la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos sobre gerencia de proyectos, acompañados de metodología y lenguaje”.

Nivel 2. Procesos Comunes: “En este nivel, la organización reconoce cuáles son los procesos comunes, que necesitan ser definidos y desarrollados, tales que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otro proyecto. Además, en este nivel, está incluido el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de gerencia de proyectos como otra metodología empleada por la organización”.

Nivel 3. Metodología única: “En este nivel, la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías dentro de una metodología única cuyo centro es la gerencia de proyectos”.

Nivel 4. “Benchmarking”: “Este nivel contiene el reconocimiento de que el mejoramiento de los procesos de “benchmarking” son necesarios para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe decidir a qué empresas líderes, similares a ella, evaluar para compararse y qué evaluar.”

Nivel 5. Mejora Continua. “En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del “Benchmarking” y entonces debe decidir si esta información optimizará la metodología única o no”.

Kerzner (2.001) plantea, que quizás el mayor beneficio del PMMM es que los instrumentos de evaluación para cada nivel pueden ser adaptados de acuerdo a las organizaciones.

El PMMM es el resultado de un estudio en cientos de organizaciones que manejan proyectos. Es un modelo que identifica las fases universales que una organización lleva a través de la maduración y evolución de la gerencia de un proyecto. Permite identificar cuáles pasos se

deben tomar, qué acciones, qué hechos deben alcanzarse y la secuencia a realizar para obtener resultados significativos y medibles. (Kerzner, 2.001)

Las organizaciones deben encontrar la forma de aprender las mejores prácticas y compararse con otras organizaciones para identificar diferencias que las ayuden a ser más competitivas, a través del mejoramiento continuo, usando medidas de control y progreso. (Kerzner, 2.001)

Oficina de Gerencia de Proyectos

El PMI PMBOK (2.008) propone que una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) es una unidad y organización para centralizar y coordinar la Gerencia de Proyectos bajo su dominio. Una OGP supervisa la Gerencia de Proyectos, Programas o la combinación de ambos.

La OGP es enfocada en la coordinada planificación, priorización y ejecución de proyectos y sub-proyectos que son importantes para la organización o clientes sobre la estrategia y los objetivos del negocio. Constituye una estructura organizacional que asiste a la gerencia de proyectos y a la empresa en el logro de los objetivos de negocio, estratégicos, tecnológicos y financieros proporcionando soporte en la iniciación, planeación, ejecución, control y cierre de los proyectos.

Con base en el PMBOK (2.008) las OGP pueden operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo las políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas para lograr los objetivos del proyecto. Se puede delegar a una OGP específica la autoridad para actuar integralmente y estar encargada de tomar decisiones claves durante la etapa de iniciación de cada proyecto; también puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos a fin de ser congruente con los objetivos del negocio. Además, la OGP puede participar en la selección, dirección y reorganización, si fuera necesario, del personal compartido de los proyectos y, si es posible, del personal dedicado de los proyectos.

El objetivo de una OGP debe estar sostenido por la misión, visión, valores de la Organización y es un soporte al cumplimiento de sus estrategias a través de la implementación efectiva de los proyectos. Esta alineación es lo que le permite mantenerse vigente en el tiempo.

Una OGP es una organización que provee foco institucional en la Gerencia de Proyectos. La OGP sirve como un centro de competencias para el desarrollo de proyectos personales y más importantes aún para facilitar la integración de las actividades de la Gerencia de Proyectos dentro de las políticas y procedimientos a lo largo de la organización. Las organizaciones deben establecer, mantener y consolidar las capacidades de Gerencia de Proyectos con la perspectiva de mejorar los métodos y procedimientos y con el objetivo de apoyar a equipo de proyectos y a la Gerencia de la organización en la formalización de los procesos de planificación y monitoreo.

La OGP apoya a los empleados en desarrollar sus ideas creativas dentro de proyectos aprobados. También apoya a ejecutar las decisiones en proyectos de actividades recurrentes. Asegura que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio, la estandarización del manejo de proyectos y el reporte de actividades que dan una disciplina para gestionar dificultades en proyectos e implementar una conducta del negocio y así determinar y monitorear el beneficio neto de los proyectos. La OGP identifica, consolida y difunde de manera organizada, las mejores ideas para sucesivos proyectos, las cuales se originan de los empleados.

Beneficios de una OGP

Los beneficios de una OGP son mencionados por Kerzner (2001) como:

- Visión de Gerencia de proyectos alineada con las metas y objetivos estratégicos de la empresa.
- Contar con un conjunto de mejores prácticas en la Gestión de Proyectos.
- Reducción del tiempo y costos involucrados en proyectos.
- Aseguramiento de calidad (entregables/proceso).
- Contar con herramientas para realizar una gestión proactiva ante riesgos y/o problemas.
- Comunicación efectiva entre clientes e interesados del proyecto
- Mejora en las estimaciones.
- Se tiene un portafolio de proyectos y un plan de tecnología claro y proyectado a varios años.
- Los objetivos de la OGP se encuentran ligados a los objetivos estratégicos de la organización.

- Se crea un punto central de unión entre los proyectos y los programas de proyectos.
- Tener una visión global de todos los proyectos de la organización (estado y alertas de desviación).
- Mejora la alineación de la ejecución de proyectos con las metas y estratégicas de la empresa.
- Crea consistencia en el ejercicio de la práctica de la gerencia de proyectos
- Se asegura de la entrega de los resultados prometidos a tiempo y dentro del presupuesto

Modelos y tendencias de la OGP

Los modelos y funciones que la OGP asuma, dependen de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura de la organización (funcional, matricial, por proyectos), entre otros factores.

Algunos investigadores parten del supuesto de que no existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se debe evitar un modelo patrón que finalice operando como cualquier otro departamento funcional. (Casey y Perck., 2001).

Diferentes tipos de OGP resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la organización.

Según la metodología del Manual de Creación de una Completa Oficina de Gestión de Proyectos (Hill, 2003), extiende los conceptos de la Gerencia de Proyectos y sus consideraciones, en la Oficina de Gestión de Proyectos y la identifica como un integrador esencial de las personas, procesos y herramientas que gerencia e influencia el desempeño de los proyectos e implica cinco estados progresivos de desarrollo y capacidades de la OGP. Cada etapa sugiere un nivel de capacidades funcionales que la OGP tendrá que alcanzar si sus funciones están completamente implementadas. Las cinco etapas, son indicadores del nivel de madurez de Gerencia de Proyectos de la organización, con los roles y responsabilidades de la OGP, desde la supervisión y control de la gerencia de proyectos en el menor nivel de competencia hasta la alineación estratégica del negocio en su más alto estado de competencia.

El segundo foco de su metodología, se encuentra en la presentación de veinte modelos funcionales que pueden ser usados como guía para la definición e implementación de las capacidades operativas de la OGP. Este modelo sugiere que las capacidades pueden ser alcanzadas a través de una detallada implementación de cada una de las funciones de la OGP dependiendo de las necesidades y relevancia en la organización.

El modelo de competencias continuas de la Oficina de Proyectos provee un vehículo que define una serie de etapas de la OGP que deben ser examinados para su aplicación en una organización. La Figura No. II.1, muestra los cinco estados generales (etapas) que resumen las competencias de la OGP. La tabla No.II.1 muestra las principales actividades dentro de cada estado de la OGP.

Para alcanzar el más alto estado de la OGP, se deben haber completado primeramente las competencias del estado anterior. Una OGP en cualquier estado puede realizar actividades que pertenezcan a cualquier nivel si es necesario para su organización.

Es crítico poder identificar el nivel de competencia de la OGP aplicable a las necesidades de la organización, ya que no toda organización requiere tener una OGP en el estado máximo de madurez. Para la mayoría de las organizaciones, el nivel de madurez estándar (Etapa No. 3), es el nivel más adecuado.

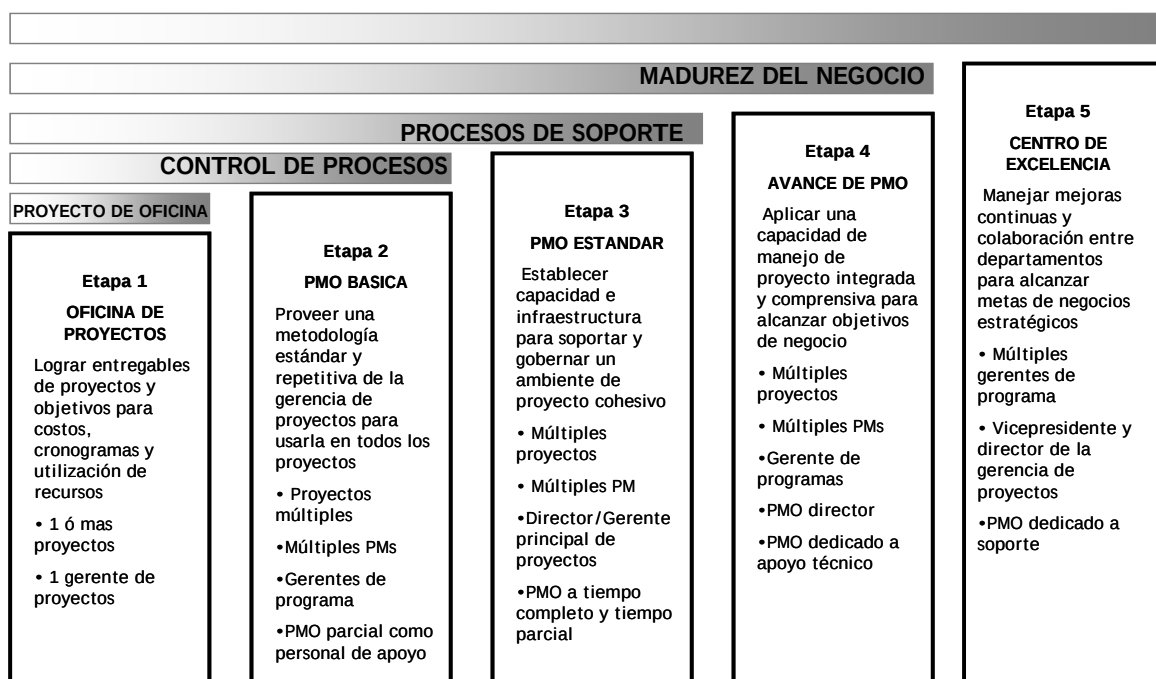


Figura No. II.1: Resumen de las competencias de la OGP, basado en su nivel de madurez en la organización. Fuente: Hill, (2003)

Tabla No. II.1: Actividades, según metodología de la OGP basado en su evolución.

Oficina de Proyectos	PMO Básica	PMO ESTÁNDAR	PMO AVANZADA	CENTRO DE EXCELENCIA
Aplica prácticas efectivas para el control y desempeño del proyecto.	Introduce procesos críticos y prácticas de Gerencia de Proyectos.	Establece y monitorea el uso de la metodología de Gerencia de Proyectos.	Realzar el contenido y monitorear el uso de una metodología	Analiza la metodología de Gerencia de Proyectos.
Aplica procesos estándares del ciclo de vida del proyecto cuando están disponibles.	Identifica y desarrolla procesos críticos.	Soporta completamente el ciclo de vida del proyecto.	Integra los procesos de negocios.	Evalúa las variaciones de procesos en las unidades de negocios.
	Gerencia el uso de procesos y los interrelaciona con los proyectos críticos	Integra los procesos técnicos.	Optimiza la alineación de herramientas automatizadas.	Evaluar el uso de la metodología y el mejoramiento continuo de los procesos.
	Identifica las preferidas y mejores prácticas	Entrena a los usuarios en la metodología.	Facilita el uso de la metodología en las unidades del negocio.	

Fuente: Hill, (2003)

A continuación una breve descripción de los estados de las competencias continuas de la OGP según Hill (2.003).

Primer Estado: La Oficina de Proyectos

El primer estado de la OGP, denominado Oficina de Proyectos, es la unidad fundamental que supervisa el ambiente de gerencia de proyectos. La Oficina de Proyectos está constituida por el Gerente de Proyecto, quien es el responsable del desempeño exitoso de uno o más proyectos. Esta provee la capacidad de asegurar el profesionalismo y excelencia, aplicando ampliamente los principios y preferencias de las prácticas de gerencia de proyecto para cada proyecto. Puede existir más de una Oficina de Proyectos en la organización. Cuando esto ocurre los cambios deben asegurar que cada Oficina de Proyectos tenga un enfoque común de gerencia de proyectos. Idealmente, miembros especializados del grupo de gerencia de proyecto,

colaborarán en el diseño e implementación de la OGP. Alternativamente, un nivel más alto de la OGP puede ser establecido para guiar y soportar las actividades de la Oficina de Proyectos.

Por definición una OGP en esta fase, no influencia acciones y actividades de más de un Gerente de Proyecto. No tiene un nivel de autoridad de Gerentes de Programas o relevancia directa en las estrategias de negocios y no cubre por completo el rol tradicional de la OGP. Sin embargo, la Oficina de Proyectos implementa y monitorea las reglas de desempeño del proyecto, a nivel del equipo de proyecto (Hill, 2003).

Entre sus principales actividades se incluyen:

- Aplica principios y técnicas modernas de Gerencia de proyectos, a través de habilidades y conocimientos del área, que aseguren el desempeño exitoso del proyecto. La Oficina de Proyecto se concentra en producir entregables con los objetivos del proyecto y supervisa el costo, tiempo y utilización de recursos. Evaluando constantemente el desempeño y facilitando la aplicación de acciones correctivas para cualquier problema que se identifique.
- Representa la interfaz directa con el equipo de proyecto técnico, administrativo y gerencial. Asegurando que se cree un producto técnicamente excelente y que el proyecto y el negocio sea exitoso.
- Dirige la aplicación de las políticas, estándares, para cada proyecto. También actúa como punto central de supervisión para la implementación e integración de los procesos de negocios en el ambiente de gerencia de proyectos.
- Sirve como primer nivel de supervisión y frecuentemente como el más alto nivel de supervisión técnica. A este nivel existe menos énfasis en los problemas de negocios, a menos que el Gerente de Proyecto tenga doble responsabilidad y represente también al Gerente de Programas.
- El rol de la Oficina de Proyectos es de “implementador aplicando la mayoría de las funciones de la OGP”. Lo que implica las políticas, prácticas y guías designadas por una más alta autoridad, posiblemente una OGP de mayor nivel, en el ambiente de la gerencia de proyectos para el equipo de implementación del proyecto.

Segundo Estado: La OGP Básica

El segundo estado o OGP Básica es el primer nivel de la OGP que trabaja con la supervisión y control de múltiples proyectos. Esta provee la capacidad de supervisión y control de múltiples proyectos y el desempeño de múltiples Gerentes de Proyectos (Hill, 2003).

En algunas industrias esta etapa es tradicionalmente conocida como “Oficina de Programas” y representa la gestión del Gerente de Programas. Es posible que exista más de una OGP Básica en la organización, una para cada Gerente de Programas. Sin embargo, no es práctico para el Gerente de Programa. Es por esto que en el contexto de esta metodología, la OGP supone ser la entidad centralizada de mayor nivel con la misión de dar seguimiento bajo el liderazgo y guía de un gerente de programa designado.

La OGP Básica tendrá un mínimo grupo, en algunos casos una persona asignada a construir las capacidades de la OGP. Esta persona será asignada tiempo completo a los trabajos de la OGP y tiene acceso a recursos que lo soporten al menos a tiempo parcial.

Los resultados en una organización con una OGP Básica financieramente soportada y que cuente con los recursos apropiados deben empezar a cumplirse en el primer año. Este período puede variar, basado en el compromiso del negocio y la cultura de la organización.

Una OGP básica desarrolla una variedad de actividades centralizadas de gerencia de proyectos, con énfasis en la supervisión y control de todos los proyectos que incluyen:

- Compilar los resultados y análisis de los estados de los proyectos y su progreso como forma básica de identificar y responder a las variaciones del proyecto, evaluaciones y desempeño del proyecto, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Introduciendo la gerencia de proyectos como una disciplina profesional en la organización a través de la implementación de estándares, asignando Gerentes de Proyectos altamente calificados, entrenando y fortaleciendo al equipo de proyectos y especificando los roles y responsabilidades de los interesados en el entorno de la gerencia de proyectos.

Su responsabilidad primaria es establecer un enfoque estándar de cómo la gerencia de proyectos debe ser conducida en la organización. Lo que incluye la introducción de

herramientas comunes, procesos respetables, prácticas preferidas, idealmente representado por la implementación de una detallada metodología de Gerencia de Proyectos.

La OGP Básica tiene la responsabilidad de implementar las habilidades a lo largo de todas las funciones de la OGP. La OGP en su segundo estado de madurez, estará posicionándose en la organización, las unidades funcionales recientemente se estarán adaptando a la presencia de la OGP, observando la transición de ciertas responsabilidades a la Oficina de Proyectos y evolucionando con mayor confianza en la capacidad de la OGP en alcanzar los intereses del negocio asociados con la supervisión y control del proyecto. La nueva OGP Básica debe demostrar su completa alineación con la organización y su profesionalismo en la práctica de la gerencia de proyectos, lo que requiere sea proactiva en la planificación de su funcionalidad y se prepare para defender su posición en el negocio (Hill, 2003).

Tercer Estado: La OGP Estándar

El tercer estado de la OGP representa la esencia de la completa y detallada competencia de la OGP. Mientras permanece dirigiendo la supervisión y control, el tercer estado de la OGP le agrega un nuevo foco, optimizar el desempeño del proyecto en el ambiente de proyectos. Su rango de alcance desde múltiples proyectos, múltiples Gerentes de Proyectos incluyendo en algunos casos su supervisión o alineación con uno o más Gerentes de Programas. Esta puede también estar diseñada e implementada desde el inicio como impulsando esfuerzos para introducir la supervisión y control centralizado y soportar el ambiente del proyecto. Sus diseñadores y desarrolladores deben asegurar que las funciones de una OGP básica sean incorporadas en sus planes de implementación (Hill, 2003).

Las funciones del tercer estado de la OGP es la solución para organizaciones que están en busca de implementar la gerencia de proyectos como una competencia principal del negocio o que están buscando mejorar las capacidades de la gerencia de proyectos o incrementar su nivel de madurez. Esta evolución de la OGP necesita un grupo con dedicación tiempo completo, como Gerente de la OGP o Director y al menos dos recursos adicionales tiempo completo para desarrollar y facilitar el diseño de las funciones de la OGP. Requiere la participación de algunos otros recursos, con dedicación parcial de los involucrados en el ambiente del proyecto así como la participación de las unidades de negocios de la organización. A medida que la OGP crece, recursos adicionales serán también requeridos. La asignación de dichos recursos, permitirá el compromiso en los esfuerzos de los ejecutivos de

negocio, los cuales permitirán alcanzar los resultados en un período entre dos y tres años. Por supuesto que con la asignación clara de prioridades, recursos y una buena planificación permitirán implementar significativas funcionalidades en meses. Inicialmente una OGP Standard con capacidades regulares puede completarse en el primer año de la iniciativa de implementación.

Una OGP Estándar desarrolla una completa supervisión y control centralizada de las actividades con el valor agregado de hacer énfasis en la introducción de procesos y prácticas que soporten el ambiente de proyectos. Dichas actividades incluyen:

- Sirviendo de pieza central en el soporte de la gerencia de proyectos de la organización, un recurso de gerencia de proyectos por unidad de negocios, un profesional facilitador de la práctica para Gerentes de Proyectos, equipos de proyectos, coordinador y colaboradores de proyectos, involucrados en proyectos como gerente de recursos, clientes, proveedores.
- Funcionando como la interfase entre el ambiente de negocios y el ambiente de proyectos. La OGP estándar traslada las políticas, resumen ejecutivo de desempeño de los proyectos, e implementa las acciones y actividades asociadas con los intereses de negocios y objetivos en el ambiente de proyectos.
- Sirve como representante del ambiente de gerencia de proyectos ante los altos ejecutivos de la organización, participando y liderando los comités ejecutivos y de la alta gerencia. También puede ser la representación del entorno de proyectos en los negocios e industrias afiliadas, socios estratégicos e instituciones profesionales operando como la entidad organizacional reconocida que directa o indirectamente influencia la participación de recursos en los proyectos y dirige sus habilidades, evaluaciones, entrenamientos y asignaciones.

La OGP estándar tiene la responsabilidad de implementar en su capacidad todas las funciones diseñadas para la OGP. El reto es adaptar cada una de las funciones al modelo para optimizar la operación y maximizar los beneficios del negocio en la organización.

Cuarto Estado: La OGP Avanzada

El Cuarto estado de una OGP, evoluciona de una OGP estándar, no puede ser una OGP nueva. Su foco está en integrar los intereses del negocio y objetivos en el ambiente de gerencia

de proyectos. Lo que implica introducir prácticas comunes a ser aplicadas en los procesos de gerencia de proyectos y los procesos de negocios y ayuda a crear un ambiente de negocios basado en proyectos (Hill, 2003).

No es una limitación para los diseñadores y desarrolladores de una OGP que incluyan consideraciones de una OGP avanzada en sus planes de implementación. Este nivel de madurez, puede ser alcanzado entre uno o dos años de haber establecido una OGP Estándar.

El cuarto estado de la OGP tiene que incrementar su equipo y alinear sus recursos. El equipo de la OGP permite incluir profesionales en gerencia de proyectos y recursos administrativos necesarios para el desarrollo, implementación, administrar la expansión de los procesos, programas y funcionalidades. Los recursos asignados a la OGP pueden estar alineados con algunas unidades funcionales claves que justifican el significado de integrar el negocio con las prácticas de gerencia de proyectos. Puede tener también en su grupo analistas de negocios, especialistas de diversas disciplinas, tales como legal, administración de procura y contratos, servicio al cliente, como lo requiera, para cumplir con las funciones de la OGP (Hill, 2003).

Desarrolla una supervisión y control centralizada de la gerencia de proyectos y soporta actividades, que representan la madurez y orientación del negocio a la gerencia de proyectos de la organización. Estas actividades incluyen:

- Se muestra como una unidad de negocios independiente, y requiere de un presupuesto para el desarrollo e implementación de sus prácticas y actividades de integración al negocio.
- Colaboración con las unidades de negocio de la organización y participación en el desarrollo o adaptación de las prácticas y procesos comunes para el ambiente de negocios, tales como auditoría de proyectos, proyectos de recuperación de servicios, entre otros. Monitorean y administran los resultados de proyectos en términos del desempeño del negocio.

Quinto Estado: El Centro de Excelencia

El quinto estado o Centro de Excelencia es una unidad de negocios independiente y sus responsabilidades abarcan todas las operaciones de Gerencia de Proyectos a lo largo de la organización. Su foco principal se encuentra en los intereses estratégicos del negocio a lo largo

de la organización. Normalmente hay un alto ejecutivo a cargo del Centro de Excelencia, que individualmente reporta al máximo nivel ejecutivo de la organización (Hill, 2003).

La implementación de un Centro de Excelencia puede tomar el tiempo que toma a una organización establecer una nueva unidad de negocio, aproximadamente entre uno a dos años. La OGP Centro de Excelencia debe ser una única entidad de Gerencia de Proyectos en la organización. El Centro de Excelencia no necesariamente desarrolla todas las funcionalidades de los estados inferiores. El Centro de Excelencia puede haberse creado como resultado del crecimiento y expansión de unos estados anteriores de la OGP, lo que normalmente es el caso en organizaciones pequeñas y de mediano tamaño. También esta puede ser establecida independientemente de cualquier OGP existente, con el objetivo de proveer el soporte y guía en la estrategia de negocios, para aquellas OGP de niveles inferiores.

En las organizaciones globales el Centro de Excelencia soporta la supervisión y control de las OGP que prestan servicios a los intereses de negocios regionales. Como consecuencia las OGP asumen su rol estratégico de alineación en la organización y guían el ambiente de gerencia de proyectos en sus esfuerzos de mejoramiento continuo.

Entre sus funciones se incluyen:

- Proveer dirección e influenciar las operaciones de gerencia de proyectos en la empresa, lo que implica la supervisión de todas las OGP de la organización situada en los diferentes países donde el negocio tiene presencia.
- Construir el ambiente de gerencia de proyecto y sus interesados, así como representándolos a lo largo de la organización, relaciones con los clientes, así como las relaciones con proveedores y socios.
- Patrocinar y conducir estudios y evaluaciones de las funcionalidades de la gerencia de proyecto y su efectividad en el negocio, con enfoque particular en sus operaciones o en las OGP relacionadas.
- Representar los intereses de la organización en el ambiente de gerencia de proyectos y viceversa.

La evolución de la metodología de Gerencia de Proyectos a lo largo de las funciones de la Oficina de Gestión de proyectos está caracterizada por:

- Desarrollar e implementar incremental y detalladamente los procesos y prácticas de la gerencia de proyectos.
- Incrementar la integración de actividades de los procesos de negocios y técnicos.
- Extender su influencia en la integración funcional, en conjunto con el control y responsabilidad de la metodología de gerencia de Proyectos.

Existe veinte funciones modelo para la aplicación práctica de la supervisión, control y soporte de soluciones en el ambiente de Gerencia de Proyectos. Estas funciones tienen una influencia combinada del ambiente de negocios y el de proyectos en la organización. Adicionalmente existen interrelaciones en todas las funciones, algunas relacionan procesos funcionales y otras se solapan.

Las veinte funciones están agrupadas en las siguientes cinco categorías:

- Gerencia de la Práctica: Provee un enfoque común y un marco de referencia para dirigir las actividades de la gerencia de proyectos en la organización. Esta función especifica los estándares de desempeño del proyecto, establece los procesos de la gerencia de proyectos, las herramientas y prácticas, crea un ambiente de colaboración entre los Gerentes de Proyectos que incluye acceso a los archivos del proyectos y una biblioteca de referencia. Esta se concentra en desarrollar efectivas capacidades de la gerencia de proyectos en la organización.
- Gerencia de Infraestructura: Facilita el establecimiento de un ambiente de gerencia de proyectos. Esta función examina el estado actual de la gerencia de proyecto, coopera en la elaboración de los planes futuros e introduce las políticas y mecanismos de controles requeridos para alcanzar los niveles de competencia en la organización y alcanzar los objetivos. Esta ayuda a definir la estructura de proyectos y el involucramiento de los interesados, necesarios para suportar el exitoso desempeño y proveer las facilidades y equipos necesarios para completar los objetivos.
- Integración de Recursos: Administrar las competencias, disponibilidad, y desempeño de los recursos del proyecto. Esta función permite a la OGP colaborar con los gerentes de recursos a obtener, asignar y administrar Gerentes de Proyectos y el equipo de proyecto, permitiendo a la OGP administrar el entrenamiento en el ambiente de proyecto y modelar la carrera y progreso de la gerencia de proyectos y suportar los aspectos del desarrollo del equipo.
- Soporte Técnico: Provee a la gerencia de proyecto asesoría, recomendaciones y soporte en la gerencia de proyectos y el equipo de proyecto. Esta función apalanca las

habilidades, conocimientos y experiencia disponible de los Gerentes de Proyectos expertos para proveer tutoría en el entorno de la Gerencia de Proyectos, suministrando una gama de planificación de proyecto, facilitando y soportando las actividades. Planea y conduce auditorías rutinarias de proyectos. Provee el apropiado soporte de recuperación del proyecto si es necesario.

- Alineación del negocio: Introduce las perspectivas de negocios de la organización en el entorno de la gerencia de proyectos. Esta área funcional supervisa la gerencia del portafolio de proyectos, facilita la participación de los ejecutivos en la gerencia de proyectos que incluye la supervisión de la gerencia de proyectos y administra su contribución al desempeño del negocio, relaciones con proveedores, facilitando su roles como interesados del proyecto.

Estas áreas funcionales, están divididas a su vez en veinte funciones específicas de la OGP prescritas para completar el campo de aplicación de las responsabilidades de la OGP en la organización, Hill (2.003).

La tabla No. II.2, provee un resumen de las diversas actividades en cada función.

Tabla No. II.2: Las 20 funciones según metodología de competencias continuas de la OGP

Gerencia Práctica	Gerencia de Infraestructura	Integración de Recursos	Suporte Técnico	Alineación del Negocio
Metodología de Gerencia de Proyectos	Autoridad del Proyecto	Gerencia de Recursos	Tutoría	Gerencia del portafolio
Establece las bases de la metodología de proyectos	Prepara y mantiene el diagrama de la PMO	Adquiere los recursos del proyecto	Establece el programa de tutoría a los gerentes de proyectos	Definir el portafolio del proyecto
Examina las prácticas actuales	Desarrolla políticas de la gerencia de proyectos	Asigna los recursos del proyecto	Involucrar a los tutores	Selecciona los proyectos
Desarrolla el ciclo de vida del proyecto	Develop project classification guidance	Implementa los recursos del proyecto	Conduce la tutoría de la gerencia de proyectos	Itera los proyectos en el portafolio
Conduce la metodología de implementación	Establece la autoridad del gerente del proyecto	Gerencia el desempeño de los recursos	Evalua el programa de tutoría	Conduce los proyectos y revisa el portafolio
Administra la madurez de la Gerencia	Establece la mesa ejecutiva de control	Cierra la asignación de recursos al proyecto		Gerencia el desgaste del portafolio
	Aligna el negocio y los comité técnicos			
Herramientas de Gerencia de Proyecto	Valoración	Educación y entranamiento	Soporte en la planificación	Relaciones con los clientes
Selecciona las herramientas del	Conduce las evaluaciones de	Establecer programas de	Soporta la planificación del	Gerencia las relaciones con el cliente
Implementa las herramientas de	Conduce las evaluaciones de	Gerenciar el programa de	Dirige la planificación del proyecto	Gerencia los contratos
Evalua las herramientas	Conduce las evaluaciones de madurez	Evaluar el programa de entrenamiento	Dirige la planificación del proyecto	Gerencia la satisfacción del cliente
Métricas y Estandares	Estructura y Organización	Desarrollo de Carrera	Auditoria del Proyecto	Relaciones Proveedores/ Contratistas
Implementa los estándares, formatos, plantillas	Define la estructura de la PMO	Desarrolla el plan de carrera	Define el proceso de auditoría	Gerencia las relaciones con los proveedores y contratistas
Determina los requerimientos de medición de los	Establece la estructura	Suporta el plan de carrera	Conduce la auditoría de proyectos	Selecciona los proveedores y contratistas
Introduce y utiliza las métricas	Desarrolla la participación de los involucrados	Establece certificaciones profesionales	Gerencia los resultados de las auditorías	Manage vendor/contractor performance
Gerencia del Conocimiento del Proyecto	Facilidades del Proyecto	Equipo de Desarrollo	Proyecto de recuperación	Desempeño del negocio
Establece el marco de la gerencia de conocimientos	Establece los requerimientos del equipo del proyecto	Facilita la formación del equipo y su trabajo en conjunto	Desarrolla el proceso de evaluación	Desarrolla soluciones integradas de negocios
Introduce los sistemas de gerencia del conocimiento	Gerencia las facilidades del proyecto	Facilita la definición de equipos virtuales	Planea y conduce el proyecto de recuperación	Administra la colaboración del negocio
Implementa los sistemas de conocimiento	Gerencia el equipo del proyecto	Permite el desarrollo del equipo del	Levanta las lecciones aprendidas	Administra el cumplimiento de la PMO
		Monitorea el desempeño del equipo del proyecto		

Fuente: Hill, (2003)

Modelos de OGP Casey y Peck

Casey y Peck (2.001) plantearon que hay tres tipos de OGP, cada una puede usarse de manera independiente o en una combinación de una simple entidad.

a) OGP Estación Meteorológica: Esta OGP monitorea y reporta eventos sin influir directamente en ellos, esto significa que comunica varios aspectos del progreso de la ejecución de los proyectos o alguna información en particular que se quisiera conocer. Puede mantener una base de datos de puntos de acción, histórico de proyectos, documentación de lecciones aprendidas, manejo de reportes de responsabilidades, estructuras de autoridades, manejo de reportes de todas las metas, monitoreo de logros y objetivos de proyectos culminados.

b) OGP Torre de Control: Este modelo realiza cuatro funciones generales, establecer estándares de Gerencia de Proyectos, consultoría en como seguir los estándares, enfoque en los estándares y mejorar los estándares.

b.1) Establecer estándares para Gerencia de Proyectos,

- Gestión de riesgos: formatos, frecuencia, método de uso.
- Estándares de comunicación y escalación, cuándo, cómo, para informar a quién.
- Mecanismos de control de cambio.
- Lecciones aprendidas, proceso de recopilación, documentación y aplicación a través de la organización.
- Los estándares – herramientas y procesos – van a ser escalados de acuerdo al tamaño de los proyectos.

b.2) Consultoría en cómo seguir los estándares, el Gerente de la torre de control puede ayudar a asegurar que los estándares son exitosamente comunicados y conocidos. Considerando consultorías uno a uno, pequeñas sesiones de orientación y clases de “*cómo auditarse uno mismo*”

b.3) Enfoque en los estándares, un elemento intrínseco de responsabilidad es medir el desempeño, sin este elemento la Oficina entera de Programa será tratada como un fastidio burocrático, los resultados de desempeño no son posibles sin auditar. Una manera de asegurar el uso de estándares es a través de incentivos a los Gerentes de Proyectos.

b.4) Mejorar los estándares, esta es la mejor parte, un estándar ha sido documentado y seguido exitosamente, esto va a hacer posible mejorar el estándar, cada proyecto hace la organización mas lista, cuando las lecciones aprendidas son efectivamente aprendidas e incorporadas dentro de los nuevos estándares.

- c) OGP Pool de Recursos, con una OGP de este modelo los ejecutivos deben esperar:
- Un pool de Gerentes de Proyectos con las habilidades correctas para la ejecución.
 - Gerentes de Proyectos con las habilidades de Gerencia acordes al tipo de proyecto para el cual están asignados.
 - Gerentes de Proyectos supervisados para asegurar que ellos apropiadamente aplican sus habilidades Gerenciales.
 - La función de la OGP de pool de recursos es asegurar que los proyectos son hechos correctamente, no que los proyectos correctos son hechos.

El Director de la OGP es el encargado de suministrar a los Gerentes de Proyectos para cada proyecto. La OGP es la responsable y con autoridad para manejar todo lo relativo al pool de recursos de Gerentes de Proyectos.

Se puede aplicar a la OGP funciones basadas en el tamaño y alcance del proyecto como se muestra en la Figura No. II.3.

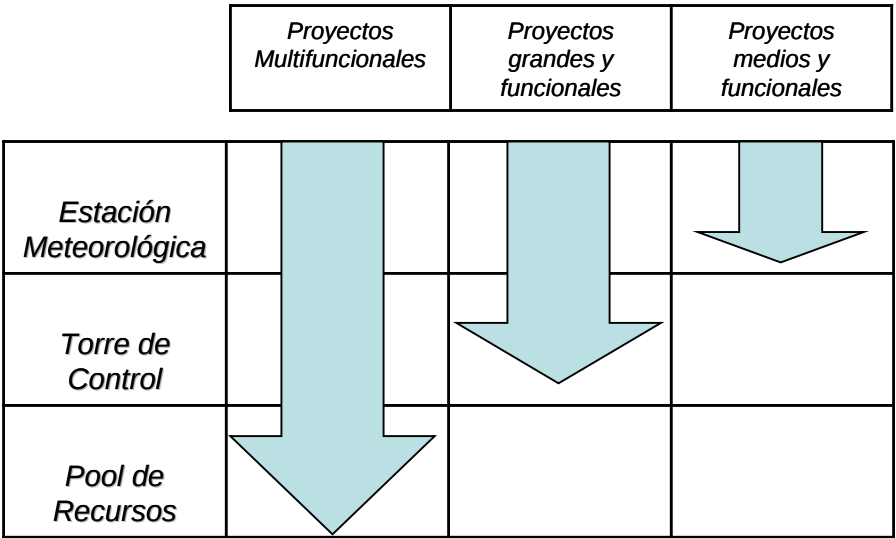


Figura No. II.2. Una OGP puede realizar varias combinaciones de funciones de OGP.

Fuente: Modelos de OGP de Casey y Peck (2001)

Modelo de Kerzner

Kerzner (2001), plantea los modelos de OGP según el foco organizacional, y el control asignado a la OGP.

Los modelos según el foco organizacional son:

a) OGP Funcional: Este tipo de OGP es utilizada en un área o división de una organización, la mayor responsabilidad es manejar los recursos críticos de la organización.

b) OGP por Grupo de Usuarios (*Customer Group*): Este tipo de OGP es creada para mejorar el manejo de los clientes así como la comunicación hacia ellos. Clientes y proyectos comunes son manejados juntos.

c) OGP Corporativa o Empresarial: Este tipo de OGP sirve a la compañía entera y tiende a un enfoque corporativo y puntos estratégicos relacionados a los temas funcionales.

Los modelos según el control asignado son:

a) OGP Monitor: En este tipo el foco está orientado en la generación de reportes y proveer reportes ejecutivos sobre el progreso, los costos y el performance de las tendencias como entradas para las decisiones del negocio. En este caso la OGP no está envuelta directamente en la toma de decisiones de los proyectos y podría tener influencia a través del suministro de recomendaciones.

b) OGP Soporte: Este tipo provee el monitoreo funcional de los proyectos, también activamente soporta el desarrollo de las competencias de los Gerentes de Proyectos, este puede incluir soporte a los esfuerzos de los equipos de proyectos, a través de la facilitación de servicios y consejos incluyendo entrenamientos, desarrollo de procesos y métodos, aprendizaje de proyectos y puede estar envuelta en procesos de aprobación de casos de negocios, como asesor a la alta Gerencia.

c) OGP Control: Este caso tiene un significativo involucramiento en los procesos de Gerencia de Proyectos y en la toma de decisiones y es comúnmente relacionado como una OGP Corporativa, ésta es típicamente el modelo consolidado más permanente que concentra la

Gerencia de Proyectos dentro de las empresas. Este modelo implica manejo directo en los proyectos donde se presentan dentro de la organización. En algunos casos, todos los Gerentes de Proyectos son parte del equipo de OGP y son asignados a los proyectos según como sea necesario.

Este tipo de OGP también asume procesos de gobierno que envuelve la OGP y todos los proyectos.

La OGP de Control va casi siempre a contener las funciones de monitoreo, y puede también envolver todo o parte del alcance de la OGP de soporte. Este modelo provee el mejor catalizador para obtener cambios en el grado de control, típicamente tiene control sobre los procesos de los proyectos y fondos.

Esta OGP es la más visible en organizaciones con gran madurez en Gerencia de Proyectos.

Modelos de Letavec.

Letavec (2.006) plantea tres modelos esenciales para las Oficinas de Gerencia de Proyectos.

a) Modelo de OGP Administrador

En este modelo la OGP sirve como la central de proyectos y como la división de Gerencia de Programas de la organización.

Una OGP fuerte existe con el soporte y ánimo de administrar y ejercer significativa influencia sobre los estándares y procesos que gobiernan los proyectos en la organización. Una OGP fuerte es frecuentemente responsable de la gestión del plan de dirección y visión para la puesta en práctica de la Gerencia del Proyecto en la organización. Frecuentemente juega el rol de organización de conocimientos para realizar actividades claves de benchmarking organizacional, manteniendo documentación de los proyectos y un resumen de las lecciones aprendidas, construyendo una base de datos de conocimientos de las mejores prácticas de la organización en el área de Gerencia de Proyectos. Adicionalmente, una OGP fuerte frecuentemente juega el rol de Gerente de portafolio, trabajando con la Gerencia para determinar cuáles proyectos serán emprendidos por la organización, reportando el estatus de

todos los proyectos del portafolio, gestionando alertas para potenciales puntos de revisión, o áreas concernientes y consultar con la Gerencia las potenciales soluciones.

La OGP fuerte puede manejar los proyectos a través de un equipo de Gerentes de Proyectos quienes reportan al Gerente de la OGP (Directo o indirectamente) y quien es directamente responsable por la ejecución de los proyectos claves. Una OGP fuerte puede comprometerse a la administración de un número de proyectos de alta prioridad en la organización para asegurar la consistente ejecución del proyecto y utilización de un equipo de OGP con la experticia para asegurar el éxito de los proyectos. Entre los beneficios de una OGP Fuerte, se citan:

- La OGP es capaz de ejercer una amplia influencia dentro de la organización, fomenta un sentido de importancia y profesionalismo entre los Gerentes de Proyectos.
- El Gerente de la OGP frecuentemente reporta a los niveles más altos de la Gerencia de la organización.
- La OGP recibe significativos recursos y apoyo organizacional para mantener la operación.

b) Modelo OGP Consultor

El modelo de consultor OGP direcciona las necesidades de Gerencia de Proyecto de la organización primariamente a través de procesos de asesoría y fomentando un sentido de comunidad de Gerencia de Proyecto en la organización. En este modelo la responsabilidad de la gestión de proyectos día a día y asignación de prioridades descansa sobre la unidad de negocios o división que emprenda el proyecto. Este modelo puede establecer estándares para los procesos de Gerencia de Proyectos y puede servir como un centro de experticia. Pero este tiene rara vez responsabilidad directa en los esfuerzos de la ejecución del proyecto. Este modelo puede jugar un rol de asesor asistiendo en la solución de problemas, suministrando entrenamientos y oportunidades desarrollo para los Gerentes de Proyecto y a los equipos de proyectos, o publicando mejores prácticas a través de la organización. En algunas organizaciones este modelo de OGP va a existir separado en alguna particular división, o diferentes divisiones podrían cada una tener su propia OGP, pero compartiendo las mejores practicas con las otras. A continuación se mencionan los beneficios de OGP Modelo Consultor

- Este modelo puede construirse dentro de la estructura existente de la organización sin la necesidad de una extensiva reorganización.
- La OGP puede soportar funciones tales como entrenamientos a Gerentes de proyectos, reportes consolidados y la recopilación y distribución de mejores prácticas.
- La OGP puede proveer servicios de soporte a proyectos, tales como aconsejar en la administración de contratos, administración de software de Gerencia de Proyectos empresariales, o como suministrador y administrador de la contratación de recursos para el equipo de proyectos.

c) Modelo Mezclado de OGP

Es un modelo general que dibuja uno de los componentes de una OGP fuerte y OGP consultor para crear una estructura que soporta Gerencia de Proyectos dentro de la organización al nivel de la OGP y dentro de la división de la organización como un todo. En este modelo la OGP puede tener directa responsabilidad para manejar la ejecución de algunos proyectos (tales como proyectos claves de la organización o importantes esfuerzos que requieren la coordinación de recursos dentro de diferentes áreas de la organización), pero la Gerencia de día a día de la mayoría de los proyectos en la organización todavía descansan en la división de la organización misma antes que con la OGP, frecuentemente en este modelo la OGP no busca directamente manejar el portafolio entero de procesos para la organización. Los negocios de las divisiones o unidades individuales pueden todavía primariamente manejar sus propios portafolios, pero algunas partes de estos portafolios pueden ser proveídos por la OGP para ser entregada a la alta Gerencia para ver las enteras actividades en la organización.

El modelo de OGP Mezclado provee servicios de consultaría, entrenamiento y estándares en la asignación de actividades y frecuentemente proporciona un centro de experticia para Gerencia de Proyectos en la organización. Entre los beneficios de OGP Mezclado modelo, se mencionan:

- Soporta ambos Gerencia de proyectos y servicios de soporte a proyectos.
- La flexibilidad de este modelo permite fácil crecimiento en el tiempo, incluyendo progresivamente componentes claves de ambos modelos.

Para la Gerencia de B&P de “Empresa-Caso” el hecho de contar con una estructura organizacional competitiva para la creación y manejo de propuestas comerciales haciendo uso de la Gerencia de Proyectos, sugiere en primer lugar un potencial impacto positivo en el incremento de su posicionamiento por medio de una estructura de proyectos capaz de comprender y asumir su incidencia en el proceso de negociación, ejecutar sus responsabilidades para contribuir a materializar la estrategia de ventas haciendo uso de la anticipación con propuestas efectivas sustentadas por información suficientemente procesada y analizada, que respondan las expectativas de los clientes internos (Equipos de Ventas) y externos (Operadoras de Telecomunicaciones).

En segundo lugar, también se pretende ofrecer un recurso que incremente el desarrollo de las capacidades del *Equipo de Propuestas* para que evolucione su profesionalismo y *especialización* bajo una filosofía de gestión de proyectos con resultados medibles y que satisfagan las especificaciones de los Clientes Externos, del Equipo de Ventas y por ende de “Empresa-Caso”.

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones generales

En este capítulo se desarrolla la explicación de los aspectos relativos a la metodología que prevalecerá en el presente Trabajo de Grado. Se expondrán la línea de investigación, el tipo y diseño de la investigación la unidad de análisis, así como las actividades y procedimientos que serán necesarios para la consecución de cada uno de los objetivos específicos y la resolución del problema planteado en el Capítulo I.

Línea y Tipo de la investigación

La línea de investigación (LDI) que rige este trabajo es la de GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS, según el planteamiento presentado en el “Instructivo Integrado para Trabajos de Grado de Maestría”, Universidad Católica Andrés Bello (2.010).

“La gerencia estratégica se nutre del conglomerado de las demás disciplinas gerenciales que apoyan la gerencia de proyecto, dentro del contexto estratégico ampliado.....Cada disciplina gerencial adquiere ahora una dimensión estratégica..”.

Los tipos de investigación que orienta el enfoque de este estudio se han clasificado respectivamente según su objetivo, la fuente y las variables.

Investigación acción

En cuanto al esquema de esta investigación, puede clasificarse como un *estudio de investigación-acción*, por su rasgo de “*proceso de intervención para el cambio*” Kappler, E. (1.980)^b. En este sentido, la *investigación-acción* responde a la necesidad, ciertamente sentida sólo en grupos sociales u organizacionales orientados críticamente, a encontrar formas de observación e intervención que no estén condicionadas por esquemas tradicionales en que se presupone existente, sin cuestionar su validez, la vigencia de estructuras o fuerzas de dominio y control.

^bCitado en el artículo http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/metod_investigar/action_research.htm#_ftn31.

A dicha necesidad de investigación y de intervención no sometida a esquemas de poder organizacional pre-establecidos responde la investigación-acción como método para cuestionar incluso la misma forma en que se definen las relaciones entre observador y observado y la auto comprensión y aceptación del *statu quo* en el sistema observado. Así mismo, es por esto que también se le conoce como investigación participativa o investigación de acción participativa, White (1.991), pues tal como se verá más adelante los involucrados en el proceso de la empresa “*Empresa-Caso*”, participaran en la provisión de los datos que permitirán el diagnóstico del proceso y que posteriormente orientaran la optimización del mismo.

Investigación documental

Con respecto a la procedencia de la fuente, se define como una investigación documental porque la información recolectada y sobre la cual se realizará el análisis es documental, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información de una realidad o acontecimiento.

Entre las herramientas que se utilizarán se listan:

- Revisión documental de fuentes bibliográficas: que permitirá profundizar la base teórica sobre la cual se desarrollará la investigación.
- Consulta de internet: constituirá una herramienta para obtener información acerca de las últimas tendencias de las áreas de gerencia de proyectos y de gerencia estratégica, así como las experiencias que otras empresas han tenido en este sentido.
- Reuniones con expertos: como miembros de la empresa existen expertos en el proceso de elaboración de propuestas comerciales, así como también otros certificados en gerencia de proyectos, los cuales constituirán una importante base crítica que se espera que aporten sugerencias que ayudarán a llevar adelante esta iniciativa. Adicionalmente, la autora de este trabajo, como miembro del *Project Management Institute*, estará en contacto con las prácticas más recientes utilizadas en el área a nivel mundial.
- Retroalimentación de la Gerencia general en materia estratégica.

Investigación no experimental

En cuanto al tipo de investigación según las variables, se clasifica como no experimental, de acuerdo a la definición expuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2.004):

“...en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador...son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

En particular en esta investigación, se manejará la recolección y posterior análisis de opiniones y percepciones de los miembros de la Gerencia de Bids and Proposals, así como también de sus clientes y proveedores internos, a través de un instrumento que se ha denominado Encuesta de Gestión Estratégica.

Por otro lado, se contempla evaluar dentro de la propuesta del modelo de oficina de proyectos dos variables no experimentales y no manipulables, a saber:

Tabla No. III.1: Variables a evaluar en este Trabajo de Grado.

Variable	Instrumento de medición	Fuente	Comentarios
Nivel de madurez en Gerencia de Proyectos de la unidad de análisis	Evaluación porcentual de acuerdo a la metodología de medición propuesta por el estándar Kerzner (2001).	Miembros de la Gerencia de B&P de Venezuela.	Esta variable será aplicada como indicador de la preparación existente para la propuesta de un modelo de Oficina de Proyectos.
Grado de alineación de la unidad de análisis a la estratégica de “Empresa-Caso”.	Análisis comparativo de la definición y práctica de responsabilidades de la unidad de análisis y su relación con la estrategia de “Empresa-caso”, a través de los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica.	Enunciado de la estrategia de “Empresa-Caso” y miembros de la Gerencia de B&P de Venezuela, así como sus clientes y proveedores internos.	Esta variable será aplicada para entender el grado de operacionalización de la estrategia de “Empresa-Caso” en la gestión de la Gerencia de B&P.

Diseño de la Investigación

Para alcanzar los objetivos específicos definidos, se llevará a cabo un diseño de campo, dado que permitirá observar y recolectar datos directamente de la realidad objeto de estudio, para posteriormente diagnosticar, analizar e interpretar los resultados obtenidos. Es decir, se estudiarán directamente los procesos de la Gerencia de *B&P*- Venezuela alineados con la Estrategia de “*Empresa-Caso*” y también se interactuará con el Equipo de personas que componen dicha Gerencia, así como con sus clientes y proveedores internos (Ver Capítulo I Planteamiento del Problema, apartado: Objeto del Estudio).

Unidad de análisis

Como unidad de análisis se define la empresa “*Empresa-Caso*”, empresa transnacional líder en provisión de soluciones para el sector de telecomunicaciones y con sucursal en Venezuela. Específicamente, el análisis estará concentrado en la Gerencia de *Bids & Proposals (B&P)*. Esta empresa fue seleccionada por las siguientes razones:

- El interés en la empresa de mejorar continuamente la eficiencia de sus procesos de elaboración de propuestas de negocio, así como también las probabilidades de éxito de negocio, a través de la calidad de dichas propuestas.
- La circunstancia de experimentar actualmente una etapa de madurez de fusión entre empresas y cambio de estrategia, constituye en sí misma una oportunidad para “*Empresa-Caso*”, la cual exige de manera natural adaptación y cambios en la empresa, en este sentido también se desea aprovechar esta etapa para la optimización de los procesos.
- El hecho que la investigación representa una novedad en “*Empresa-Caso*”, dado que nunca antes se había abordado una investigación al respecto, con carácter académico y con la incorporación de los fundamentos de las Gerencias Estratégica y de Proyectos.
- La importancia de la empresa en el medio local, dado que “*Empresa-Caso*”, constituye uno de los proveedores de soluciones preferidos por las principales operadoras de servicios de telecomunicaciones del país.
- La posibilidad de extrapolar y dar utilidad al producto de esta investigación dentro de la misma empresa, pero en otras Gerencias de *Bids & Proposals* de otros países de la región u otras regiones, así como en otras empresas similares del sector. Esta empresa

puede calificarse como representativa con base en el hecho que “Empresa-Caso”, es una empresa de alcance transnacional y de tamaño grande.

- La factibilidad de realizar un aporte sobresaliente y de valor para “Empresa-Caso”, puesto que la autora de este trabajo presta servicios en ella y en particular en la Gerencia de Bids and Proposals.

La investigación se focaliza en una sola empresa, dada la dificultad para la autora de este trabajo de acceder a la información de empresas similares a “Empresa-Caso” y que en sí mismas son las competidoras de ésta última. Esto es por el hecho de que la autora trabaja para “Empresa-Caso” y limita la confianza de disponer de información confidencial en otras empresas. Por otro lado, esta investigación constituye un precedente para replicarla en otras empresas similares siguiendo la metodología propuesta en este trabajo y así comprobar y/o correlacionar los resultados que serán obtenidos aquí.

La población la constituye el cien por ciento (100%) de los miembros de la Gerencia de B&P.

Procedimiento de la Investigación

El plan global que define el diseño de esta investigación, está sustentado por el manejo, análisis e interpretación de la data recolectada sobre la situación de la Unidad de Análisis estudiada.

El desarrollo de este proyecto, se hizo mediante una investigación mixta, que incluye tanto investigación documental, como de campo; con el fin de obtener la información necesaria para lograr cumplir con los objetivos específicos establecidos para este Trabajo de Grado.

FASE I

La investigación declarada como de campo, consistió en información que se obtuvo, en base a entrevistas, cuestionarios, y pláticas con miembros del “Equipo de Ofertas” y fundamentalmente con el total de los miembros del Equipo de B&P; además a estos últimos se aplicará un cuestionario denominado Encuesta de Gestión Estratégica (Anexo No. 1), diseñado intencionalmente por la autora de este Trabajo, entre otros intereses, con el propósito de **identificar conocimiento, alineación y dependencia del “Equipo de B&P” a la estrategia de “Empresa-Caso”**.

La validación del mencionado cuestionario, Encuesta de Gestión Estratégica, la realizaron profesores expertos en estadística de la Universidad Católica Andres Bello a solicitud de la Tutora de este trabajo, quien confirmo que dicha encuesta era apropiada y estaba validada como instrumento de medición para el propósito planteado.

Por otra parte, la **evaluación de diagnóstico del grado de madurez actual del Equipo de B&P en materia de Gerencia de Proyectos**, se realizó a través de los lineamientos propuestos por Kerzner (2.001) para tal fin.

Para seleccionar el modelo de madurez a aplicar en este estudio, se consideró el análisis comparativo realizado por Man (2.007) en su trabajo de Tesis intitulado, Marco de Referencia para la Comparación de Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos. En dicho estudio, Man sugiere la selección del modelo de madurez para un fin específico con base a las siguientes dimensiones: estructura, aplicabilidad y uso.

La estructura se refiere a los conceptos de madurez que se introducen en el modelo y las actividades que comprenden la aplicación de la evaluación de madurez. En cuanto a la aplicabilidad, implica las propiedades específicas del modelo de madurez que afecta su capacidad de ser aplicado en la práctica. Por su parte la dimensión de uso, está orientada a medir la frecuencia de uso de los modelos analizados en el estudio de Man. Con base a estas tres dimensiones, Man circunscribe su estudio a tres modelos principales que sugiere ser considerados de manera general en la selección de aplicación de un modelo de madurez: OPM3, CMMI y PMMM de Kerzner (2.001) y a su vez determina unos criterios para la selección situacional de los mismos.

Con base en el análisis de Man (2007), para efectos de este Trabajo de Grado se seleccionó el modelo de Kerzner (2.001) por las siguientes razones diferenciadoras en comparación con los otros modelos: En primer lugar de antemano CMMI, está más orientado a la aplicación en empresas de software, en segundo lugar PMMM sólo utiliza un cuestionario para obtener información acerca de un Organización. No se necesita intervención de asesores, como el caso de OPM3 y CMMI, en tanto que no se incurriría en costos asociados para “Empresa-Caso” en la etapa de diagnóstico de la condición de madurez en Gerencia de Proyectos de la Gerencia de B&P. En tercer lugar, PMMM no introduce en la medición de madurez la evaluación sobre

programas y portafolios, los cuales en este momento no maneja la Gerencia de Bids & Proposals.

El modelo PMMM de Kerzner (2.001) está conformado por cinco niveles: Lenguaje Común, Procesos Comunes, Metodología Única, Benchmarking y Mejoramiento Continuo, El modelo consta de un cuestionario de ciento ochenta y tres (183) preguntas (Ver Anexo 1), Éstas están divididas y agrupadas de acuerdo a los cinco niveles de madurez.

Los parámetros de valoración para los niveles se indican a continuación:

Nivel 1, lenguaje común: se tiene un cuestionario que consta de diez (10) preguntas en cada una de las nueve áreas de conocimiento que establece el PMBOOK (2.008):

- Gestión de la Integración / Alcance.
- Gestión del Tiempo.
- Gestión del Costo.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de los Recursos Humanos.
- Gestión de la Comunicación.
- Gestión de Riesgos.
- Gestión de Compras.

Hay cinco respuestas para cada pregunta, aunque algunas de las respuestas pueden parecer bastante similares se debe seleccionar una sola. Utilizando el formulario de respuestas (Ver Anexo No. 2), se otorga diez (10) puntos por cada respuesta correcta y ningún punto por respuesta incorrecta.

Una vez recopilada esta información se realiza un análisis de los resultados obtenidos (Ver Anexo No. 3), y se determina el nivel de madurez que posee la organización de acuerdo con el modelo.

El modelo establece una puntuación de sesenta (60) a más puntos en cada una de las ocho (8) categorías (áreas de conocimiento) para indicar que la organización posee un conocimiento razonable de los principios básicos de administración de proyectos. Así mismo, en caso que la organización obtenga sesenta (60) o más puntos a excepción de una o dos categorías, podría inferirse que tales categorías no se aplican directamente en la gestión de proyectos y que la organización posee un conocimiento razonable de los principios básicos.

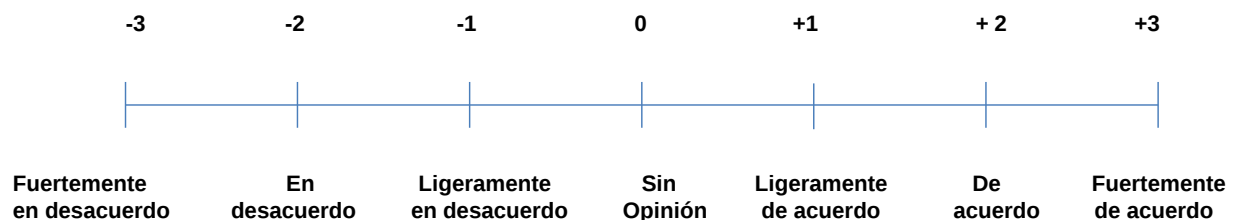
Aquellos resultados menores a sesenta (60) en las diversas categorías, denotan deficiencias de conocimiento, en tanto que para puntajes menores a 30 se requiere de estrictos programas de entrenamiento, denotando un grado de inmadurez importante en gestión de proyectos de la organización.

Resultados totales de seiscientos (600) o más puntos denotan que la organización se encuentra preparada para continuar con el nivel 2 del modelo. Los puntajes menores a seiscientos (600) refieren que existen focos de atención (grupos) en proyectos, no obstante el conocimiento no se encuentra estandarizado. Dichos grupos generalmente poseen niveles de conocimiento diferentes, y poseen mayores conocimientos que los recursos que no se desempeñan por proyectos, (Kerzner, 2001).

Nivel 2, procesos comunes: Es como la organización percibe la relevancia de establecer y desarrollar procesos comunes, los mismos que deben ser utilizados en la administración de proyectos de manera normalizada.

Para analizar este nivel, se tiene un cuestionario de veinte (20) preguntas, de las cuales se desprende el grado de madurez de la organización en torno a los procesos comunes.

Para la evaluación de estas preguntas se tiene que contestar de la siguiente forma:



Se requiere la obtención de seis (6) o más puntos para cada fase que a continuación se presenta.

- Embrionaria: La organización reconoce que la administración de proyectos le puede ser beneficiosa.
- Ejecutiva: Aceptación y reconocimiento que la administración de proyectos es necesaria para la sobrevivencia de la organización.

- Administración de Línea: Aceptación y reconocimiento que la administración de proyectos es necesaria para la sobrevivencia de la organización.
- Crecimiento: Es la más crítica de todas. Se puede llevar a cabo junto con las tres primeras fases, pero estas deben cumplirse. Es el principio de la creación de procesos en administración de proyectos.
- Madurez: incluye el desarrollo de un sistema de control administrativo de tiempos y costo, desarrollo de un currículo educacional para apoyar la administración de proyectos y mejorar las destrezas individuales.

Si la organización obtiene resultados bajos significa que la organización aún no ha logrado un nivel de madurez razonable. Los resultados son recopilados y registrados en una tabla.

Nivel 3, metodología única: Este nivel del modelo determina la importancia que tiene la organización al reconocer la necesidad de integrar la totalidad de sus procesos de administración de proyectos en una metodología específica.

El cuestionario de este nivel consta de cuarenta y dos (42) preguntas, distribuidas en seis (6) segmentos: procesos integrados, cultura, apoyo administrativo, adiestramiento y educación, administración informal de proyectos y excelencia conductual, la integración de los procesos, es conocido como el Hexágono de la excelencia.

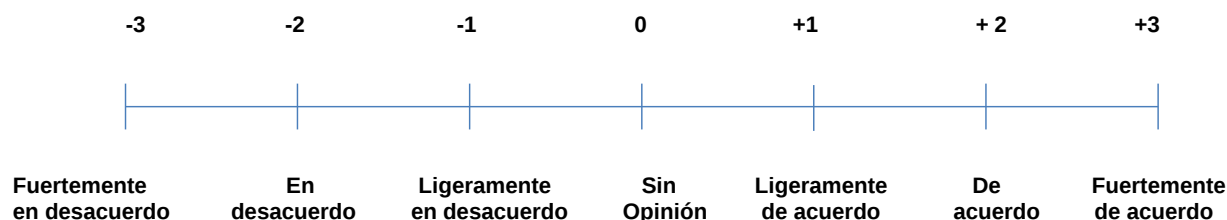
Las puntuaciones correspondientes a cada pregunta fueron establecidas de acuerdo a la hoja de respuestas que tiene el nivel 3 (Ver Anexo 5), descrita por Kerzner (2.001). La puntuación máxima para cada pregunta es de cinco (5) puntos, lo que refleja una puntuación máxima de treinta y cinco (35) puntos para lograr la excelencia en cada categoría.

Nivel 4, Benchmarking: El modelo hace el análisis del Benchmarking Cuantitativo que está orientado a la investigación y mejoras de la metodología y los procesos y el Benchmarking

Cualitativo, enfocado en la comparación de aplicaciones y en como la cultura ejecuta la metodología.

Para analizar este nivel, se tiene un cuestionario de veinticinco (25) preguntas, de las cuales se desprende el grado de madurez de la organización en torno al análisis del Benchmarking.

Para la evaluación de estas preguntas se tiene que contestar de la siguiente forma:

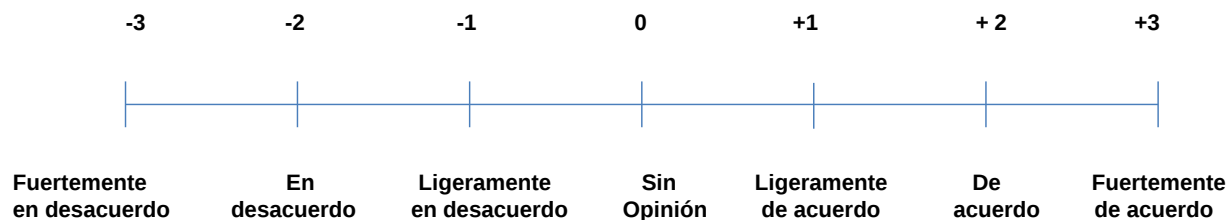


Los resultados son recopilados y registrados en una tabla. Las sumas de los resultados obtenidos en el Benchmarking Cualitativo y Cuantitativo con puntajes de treinta y siete (37) o superiores, refieren que la organización está realizando adecuadamente dicha actividad.

Nivel 5, mejoramiento continuo: Mediante los resultados obtenidos del proceso de Benchmarking, la organización decide si dicha información permitiría mejorar su metodología.

Para analizar este nivel, se tiene un cuestionario de diez y seis (16) preguntas, de las cuales se desprende el grado de madurez de la organización en torno al mejoramiento continuo.

Para la evaluación de estas preguntas se tiene que contestar de la siguiente forma:



Los resultados son recopilados y registrados en una tabla.

Una vez determinado el nivel de madurez que posee la empresa, se realizará un análisis para determinar cuál de los tres tipos de Oficina de Gerencia de Proyectos existentes según Casey y Peck (2.001), será el más adecuado para implementar en “Empresa-Caso”.

Con el fin de seleccionar el modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos, se consideraron los siguientes hechos presentes en la realidad de la Gerencia de B&P de Empresa Caso, para el momento de este estudio:

- La Gerencia de B&P no posee una estructura formal ni informal en procesos de Gerencia de Proyectos,
- Las implicaciones de este Trabajo de Grado, incluye entre sus prioridades crear las bases de una estructura de Gerencia de Proyectos; es decir se entiende que no se parte de una estructura de Gerencia de Proyectos pre-establecida,
- Los miembros de la Gerencia de B&P en su mayoría, no manejan los conceptos básicos formales de las mejores prácticas que agrupa la Gerencia de Proyectos,
- No se manejan conceptos de programa y portafolio,
- La OGP que se plantea en este Trabajo de Grado no solo se limitara a manejar recursos críticos de la Gerencia de B&P ni tampoco estará circunscrita a mejorar el manejo con los Clientes,
- Los proyectos son de tamaño mediano y alcance funcional.

Dadas estas condiciones observadas, la autora de este trabajo considero que la OGP del tipo “Estación Meteorológica”, propuesta por Casey y Peck (2.001) plantea un esquema “no invasivo” en la dinámica existente de la Gerencia de B&P que le permitirá a dicho equipo de trabajo, evolucionar progresivamente hacia una OGP sin considerar una sobre carga a sus responsabilidades formalmente pre-establecidas.

FASE II

Por otro lado, con parte de los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica (Anexo No. 1) y la aplicación teórica del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1.996), se identificaran indicadores determinantes de éxito en el desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales. Y luego, a través del juicio y la interpretación de expertos en dicho proceso se propondrá la valoración de las metas para cada indicador.

FASE III

Con base en la información recabada en las fases anteriores, aunado al entendimiento del mapa estratégico de “Empresa-Caso” y con base en el análisis FODA del Equipo de B&P, se formulará una estrategia para proponer el modelo de OGP

Finalmente, se propondrá un modelo de Oficina de Proyectos para la Gerencia de Bids & Proposals que esté alineada a la Estrategia de “Empresa-Caso” y que incluya directrices generales para la implementación de la misma. Para tal fin se aplicara como base teórica el modelo de Casey y Peck (2.001).

Limitaciones de la investigación

Se considera una limitación de esta investigación que la efectividad de la Oficina de Gestión de Proyectos propuesta, podrá ser probada a mediano plazo y no como parte del alcance de esta investigación. Además, dependerá del compromiso de todas las áreas involucradas en la organización y en especial de la Alta Gerencia para medir periódicamente el valor agregado y sus resultados, de forma tal de detectar oportunamente mejoras y realizar las correcciones necesarias, que permitan garantizar su relevancia y continuidad en el tiempo, así como propiciar que la Gerencia de Bids and Proposals evolucione en el grado de madurez de la práctica de Gerencia de Proyectos.

Consideraciones Éticas

En el presente trabajo prevalecen los lineamientos jurídicos y éticos vigentes listados a continuación:

Marco jurídico:

- Ley de Contrataciones Públicas de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 38.895 de fecha 25 de marzo de 2008.
- Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 39.181 de fecha 19 de mayo de 2009.

- Ley de ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y profesiones afines, decreto No. 444 de fecha 24 de noviembre de 1.958.
- Ley de derecho de autor, publicada en Gaceta Oficial No. 4.638, de fecha 01 de Octubre de 1.993.

Consideraciones éticas:

- Consideraciones éticas del reglamento interno del Colegio de Ingenieros de Venezuela.
- Código de ética para miembros de la Organización PMI (*Project Management Institute*), año 2.006.

La información acotada y extraída de investigaciones en los diferentes medios, presenta sus referencias bibliográficas correspondientes.

Estructura Desagregada del Trabajo de Grado (EDT)

A continuación se presenta la estructura desagregada para el desarrollo del presente trabajo de grado, en una versión simplificada que muestra cuatro niveles: Objetivo general, objetivos específicos, actividades y entregables.

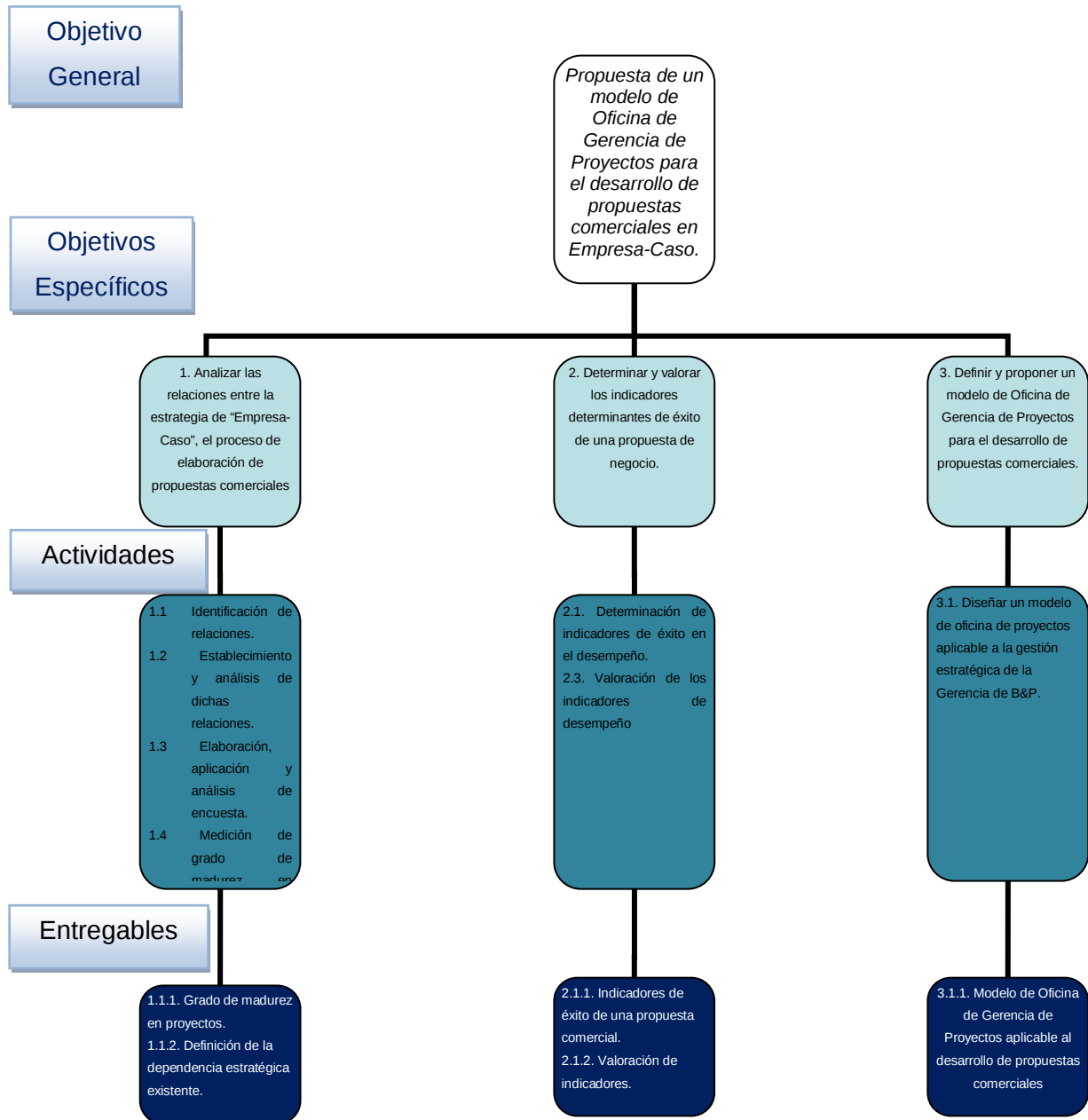


Figura III.1 EDT de este Trabajo de Grado.

CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL

“Empresa-Caso” está presente en aproximadamente ciento treinta (130) países y responde a más de veinticinco mil (25.000) clientes; además ha sido y es, referente en investigación tecnológica y proveedor de productos, servicios y soluciones de telecomunicaciones por más de cincuenta años y ocupa las primeras posiciones competitivas en el sector.

En el año 2.006, afrontó un proceso de fusión con una compañía competidora en algunos rubros y que es hasta ahora cuando demuestra inicios de madurez en dicho proceso. Como se ha mencionado anteriormente, este estudio se centra en “Empresa-Caso” – Venezuela.

En este capítulo, se describe en primer lugar el entorno que rodea a “Empresa-caso” en Venezuela y seguidamente se describe su organización.

Descripción del entorno

A continuación se presenta una descripción del entorno actual de las telecomunicaciones, el cual circunscribe este estudio y en particular a “Empresa-Caso”.

De acuerdo a la publicación del Foro Mundial de Economía (*World Economic Forum*) e INSEAD: Informe Global sobre Tecnología de la Información 2012 (*Global Information Technology Report* 2012), luego de la crisis económica mundial que tuvo su pico más alto entre los años 2.008-2.009 y que afectó casi todos los sectores y regiones geográficas del mundo, profundizando un estado de recesión económica que ralentizó el acelerado crecimiento que venían reportando las telecomunicaciones; a partir de 2.010 empezó a repuntar de nuevo el crecimiento y mantener su posición como un factor clave para impulsar el desarrollo socio-económico, mejorar la productividad y el crecimiento económico. El mencionado informe, destaca el acelerado crecimiento de la “hiperconectividad” entre individuos, países y compañías y que empieza a revelar su impacto en el cambio social de las comunicaciones, las relaciones; así como también en la generación de mecanismos de control relativos a la seguridad, *ciber-delitos*, privacidad, flujo de información personal, derechos de los individuos y acceso a la información. Resalta la supremacía del mercado de internet, la Web 2.0 y el avance de los dispositivos móviles como impulsores de dicho crecimiento no sólo directamente en el sector

de las telecomunicaciones de los países, sino también de otros sectores que se ven influenciados por los avances de infraestructuras y herramientas de auto sostenibilidad social y de entorno, así como de ahorro energético que se derivan de los avances de las tecnologías de telecomunicación e información (TIC).

Por su parte, el reporte más reciente para las Américas de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT): *Perfiles Estadísticos de la Sociedad de la Información 2.009* – Región América y que engloba los siguientes mercados: telefonía fija, telefonía móvil celular, radiodifusión por televisión e Internet; considera que ninguna otra región (continente Americano) posee una presencia tan firme de inversores estratégicos, los cuales representan tres de cada cuatro abonos móviles en América Latina y el Caribe. La Región de América ha estado haciendo progresos continuos en la esfera de TIC aunque el número de líneas de teléfonos fijos se ha estancado como resultado de la popularidad del servicio móvil y la tendencia a asimilar servicios de transmisión vocal por Internet. La telefonía móvil ha aumentado rápidamente y en la mayor parte de los países de la región es probable que en los próximos años ésta supere la tasa de penetración del 100%.

Algunos países en desarrollo de la región, con inclusión de Argentina, Uruguay, Guatemala y Trinidad y Tobago, no sólo han superado la tasa de penetración del 100% sino que también están clasificados antes de Canadá y los Estados Unidos, es decir las economías más desarrolladas de la región. La utilización de Internet ha aumentado progresivamente, gracias en parte a la proliferación de instalaciones de acceso público y a los dispositivos móviles. Sin embargo, hay algunos ámbitos que deberían ser objeto de una mayor atención, en particular el acceso en los hogares y la penetración de la banda ancha, que es bajo en las naciones en desarrollo de la región. También existen importantes disparidades entre las zonas urbanas y rurales.

Reviste particular importancia la necesidad de impartir capacitación y promover las aptitudes para aumentar la conciencia acerca de los beneficios que aportan las TIC y la capacidad de las personas para usarlas con eficacia.

Aunque para el año 2.009 algunos obstáculos reglamentarios inhibían el desarrollo del sector de servicios de telecomunicaciones en la región, el reporte de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT): *Perfiles Estadísticos de la Sociedad de la Información 2.010* –

Mundial, revela que en América ya se están empezando a superar las barreras a la convergencia y situaciones reglamentarias inestables o no definidas.

Aunque la telefonía móvil ha prosperado de una manera asombrosa, en algunos países existen algunas barreras que inhiben la competencia, el desarrollo de nuevos servicios y una mayor utilización. Más aún, algunos de las barreras reglamentarias podrían atenuarse mediante una intensificación de la cooperación interregional y la armonización a través de la identificación de prácticas idóneas y modelos progresistas que los países podrían adaptar a sus propias circunstancias.

América figura entre los líderes en cuanto al establecimiento de una presencia web de la administración pública. Es necesario aprovechar el éxito de las aplicaciones de gobierno electrónico para incluir a otros sectores tales como las empresas, la educación y la salud. La región cuenta con una ventaja clara en el desarrollo de contenidos en línea, puesto que inglés, español, portugués y francés, todos idiomas hablados en la región, están representados en internet a escala mundial. Ello permite a los preparadores de aplicaciones y a los usuarios aprovechar los contenidos desarrollados en el Continente, así como los contenidos disponibles procedentes de otras regiones.

En particular, América Latina y el Caribe cuentan con algunas ventajas en comparación con otras regiones en desarrollo. Los niveles de alfabetización son relativamente elevados, al igual que el grado de urbanización (lo que reduce el costo del desarrollo de redes). La región también puede sacar provecho de unas características lingüísticas y culturales similares. Los encargados de elaborar políticas deberían adoptar las mejores políticas para fomentar el desarrollo de las TIC en sus países, pues en caso de lograrlo, la región en su conjunto tendría grandes posibilidades de aumentar al máximo los beneficios que aportan las tecnologías de la información y la comunicación.

En cuanto al entorno Venezolano, aunque la economía venezolana en su conjunto registró un crecimiento de 4.2% en el año 2.011, que contrastó con el estancamiento reportado en los tres (3) años precedentes, la actividad de comunicaciones ha venido decreciendo paulatinamente en los mismos años hasta 7.3% en 2011 (en 2.009 se ubicó en 9.8%), esto de acuerdo a datos del informe anual del Banco Central de Venezuela (BCV). Sin embargo, sigue siendo uno de los sectores de mejor desempeño entre los que constituyen la economía no petrolera.

El informe anual del BCV del año 2.011 no explica las razones del retraso en el sector de comunicaciones, sin embargo dicho reporte no desagrega la información entre el sector de las telecomunicaciones y otros sectores de las comunicaciones.

Por su parte, en la publicación de CONATEL del informe estadístico del primer trimestre de 2.012 en cuanto a la telefonía fija, se observa un crecimiento del número de suscriptores al servicio de telefonía fija local durante el último año (3,12%), lo cual equivale a una penetración de 25,19%.

En el caso de la telefonía celular (móvil), al cierre del primer trimestre del año 2.012, CONATEL contabilizó 30,3 millones de suscriptores, lo que indica que prácticamente hay tantas líneas como habitantes en Venezuela. Entonces, la cifra representa una penetración de 103,27% y que las personas tienen más de un celular, más aún la porción de penetración efectiva (suscriptores que usan la línea) es de 98.98%. Al comparar el trimestre I del año 2.012 con el mismo período del año anterior, se evidencia un incremento de 4.92%. La barrera de 100% de penetración en el número de líneas se superó en el año 2.008, lo cual ha representado para los años posteriores una desaceleración en ese mercado como ha ocurrido en otros, que debería llevar a las empresas del sector a enfatizar en la calidad del servicio, este será el reto de las operadoras de servicios de telecomunicaciones y en consecuencia de sus proveedores, que como “Empresa-Caso”, intentarán acompañarlos en condición de aliados.

Con respecto al uso de teléfonos inteligentes en Venezuela, al cierre del trimestre I de 2.012, existen 4,2 millones de suscriptores a planes para dichos equipos, lo cual representa un incremento de 123,21% durante el último año.

En lo que se refiere al uso de internet, en el trimestre I de 2.012, el total de suscriptores aumentó en 17.75% respecto al mismo período del año 2.010. La modalidad banda ancha se incrementó en 19.61%, mientras que en la modalidad Dial Up en 1,61% durante el mismo período de tiempo. En el I trimestre de 2.012, la estimación del total de usuarios del servicio de Internet mostró un incremento de 6,45% respecto al mismo período del año anterior, a través de las distintas tecnologías de acceso al servicio y lo cual equivale a una penetración de 40,81% y 11.9 millones de suscriptores. Este comportamiento evidencia que se mantiene la creciente necesidad de expandir la oferta de internet y la oportunidad de incrementar la penetración.

Desde la perspectiva planteada por especialistas en el Informe Global sobre Tecnología de la Información 2.012 – Foro Mundial de Economía, el Índice de Conectividad^c de Venezuela para el período 2.012, se posicionó en el número ciento siete (107) en comparación con ciento treinta y tres (142) países y que ha venido decreciendo paulatinamente en comparación con los informes de los seis años anteriores. En resumen el informe revela la posición global comparativa de Venezuela, según cuatro (4) componentes: ambiente, infraestructura, uso e impacto; y que a su vez están determinados por diez (10) pilares y cincuenta y tres (53) variables, estas últimas no se detallan para objeto de este estudio y se pueden apreciar en el mencionado informe. Véase a continuación el resumen del Índice de Conectividad para Venezuela:

Tabla No. IV.1: Resumen del Índice de Conectividad para Venezuela

Indicador	Posición comparativa
Componente Ambiente	138
Político y regulatorio	139
Negocios e innovación	133
Componente Disponibilidad	80
Infraestructura y contenido digital	83
Poder adquisitivo	60
Capacidades	93
Componente Uso	93
Individual	81
Empresa	117
Gobierno	117
Componente Impacto	107
Económico	95
Social	115

Fuente: Informe Global sobre Tecnología de la Información, Foro Mundial de Economía (2011)

^c El Índice de Conectividad, mejor conocido por sus siglas en Inglés NRI (Networked Readiness Index) ha sido definido por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) y mide la propensión de los países para aprovechar las oportunidades ofrecidas por la información y las comunicaciones. Se publica anualmente. El Índice de Conectividad pretende comprender mejor el impacto de las TIC en la competitividad de las naciones. El Índice de Conectividad es un compuesto de tres componentes: el medio ambiente para las TIC ofrecidos por un país o una comunidad, la disposición de las partes interesadas claves de la comunidad (individuos, empresas y gobiernos) para utilizar las TIC y finalmente, el uso de las TIC entre dichas partes interesadas.

De acuerdo a la Tabla No.IV.1, los factores de peso que en primer lugar el sector de las telecomunicaciones en Venezuela debe manejar a corto plazo para mejorar el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por la comunicación, la información y la competitividad del país, se centran en el componente Ambiente, específicamente en lo que se refiere a entorno político y regulatorio y en el componente Impacto, particularmente en I que se refiere a lo social; esto último se refiere a la evidencia de la transformación tecnológica reflejada significativamente en la sociedad.

Lo anterior es coherente, con lo expuesto sobre Venezuela en el informe del Banco Mundial, “Haciendo negocios 2.012 (*Doing Business 2.012*)” y que posiciona a Venezuela en el puesto ciento setenta y siete (177) comparado con ciento ochenta y tres (183) países, en cuanto a la “Facilidad de hacer negocios”, la cual proporciona una medición cuantitativa de las regulaciones sobre apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa.

Adicionalmente, la existencia de mecanismos de control de cambio de moneda BsF/US\$ desde Febrero, 2.003, ha conllevado a un menor acceso a divisas para importar bienes de capital lo cual complica el desarrollo local de las telecomunicaciones. Esta situación acentuó su criticidad, a partir del primer trimestre 2.010, con ajuste de la regulación cambiaria con la inserción del control de cambio dual, el cual para el sector privado de telecomunicaciones es de 4.3 BsF/US\$. Y es que, hasta ahora, muchos de los proyectos desde 2.010 de las operadoras siguen paralizados, como consecuencia de la no disponibilidad de las divisas para cumplir con los objetivos y, en cuanto a los productos (teléfonos celulares, módems, decodificadores, etc), muchos de ellos habían tenido que importarse a dólar de permuta, lo que ha incidido en el precio final a los usuarios. En Venezuela, el control cambiario, así como el otorgamiento de divisas, está controlado y regulado por la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI).

También, para “Empresa-Caso”, la situación de control cambiario, incide en la indisponibilidad oportuna de divisas para cumplir sus objetivos y la valoración del flujo de caja de las ofertas económicas, considerando que todos los productos son de procedencia extranjera, así como también algunos de los servicios profesionales. Aunado a esto, antes del trámite de solicitud de divisas ante CADIVI, el Ministerio para el Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Industrias intermedias, requiere que la Empresa evidencie que el bien que se importe, no sea

producido localmente o su producción sea insuficiente (MILCO). Ambos trámites pueden durar aproximadamente ciento ochenta (180) días. Estos condicionantes, con frecuencia, ejercen influencia sobre “Empresa-Caso” a través del efecto del mercado permuta para la adquisición oportuna de bienes y/o servicios importados y también a elaborar sus ofertas o propuestas de negocio.

Por otro lado, en referencia a los clientes potenciales de “Empresa-Caso”, de acuerdo al reporte estadístico de informes trimestrales que publica CONATEL, actualmente en Venezuela existen aproximadamente cincuenta (50) operadoras de servicios de telecomunicaciones, que incluye aquellas con alcance nacional y/o regional (3). Sin embargo, a nivel de servicios de telefonía los dominantes del mercado son: CANTV Movilnet, Movistar (Telefónica) y en menor escala Digitel. En cuanto a servicios de Internet en el mercado predomina: Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), Movistar (Telefónica) y en menor escala Inter, NetUno y SuperCable.

Por otro lado, después de la renacionalización de Cantv y Movilnet (ambas Corporación Cantv) en el año 2007, implícitamente se han propiciado en el mercado local de las telecomunicaciones condiciones “favorables” para estas empresas, si se considera que el estado Venezolano actúa como agente económico a través de las mencionadas compañías, como regulador sectorial, a través de CONATEL e incluso como regulador de competencia. Adicionalmente, todos estos entes están influenciados por las decisiones del Poder Ejecutivo.

Es en este entorno, donde las empresas proveedoras de productos y servicios de las operadoras venezolanas, tales como “Empresa-Caso”, se deben ubicar y posicionar para formar parte del desarrollo e implementación de los negocios de dichas operadoras. Adicionalmente, es relevante considerar que para efecto de las Licitaciones Públicas en Venezuela, los procesos están normados a través de la Ley de Contrataciones Públicas, publicada en la Gaceta Oficial No.39.165, del 24 de abril de 2009.

Para “Empresa-Caso”, la principal fuente de ingresos está representada por los negocios con sus Clientes que representan las principales operadoras del país: Cantv, Movilnet y Movistar.

Otro aspecto a considerar en la descripción del entorno de “Empresa-Caso”, es su competencia en Venezuela. En este sentido, es importante comprender en primer lugar que hoy en día el

mercado de las telecomunicaciones los productos y servicios desde el punto de vista técnico en si mismos, han desvanecido sus diferencias entre los competidores. Esto abre paso a que los Clientes consideren diferenciadores a partir de precios, calidad de servicios y soluciones de alta valor tecnológico y financiero; sin embargo, localmente en los últimos casi seis (6) años la penetración de proveedores asiáticos con agresivos precios, ha resultado atractivo para las principales operadoras con claras estrategias de reducción de CAPEX y OPEX.

En este sentido, en la actualidad y en la mayoría de los productos y servicios que demandan los Clientes de “Empresa-Caso”, los proveedores asiáticos constituyen su principal competidor, con diferencias de precios al Cliente entre 40%-10%. Sin embargo, también es evidente la presencia de otros tres o cuatro competidores adicionales y cuyos principales diferenciadores radican en la solución técnica propuesta y su liderazgo internacionalmente reconocido por años.

Finalmente, para contribuir a comprender la posición potencial del entorno de “Empresa-Caso”, a continuación se incluye el análisis PEST, conocido por sus iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Tabla No. IV.2: Análisis PEST de “Empresa Caso”.

Tabla No. IV.2: Análisis PEST de “Empresa Caso”.

POLITICO • Continuos cambios de los mecanismos de aplicación de la regulación asociada al régimen cambiario [BsF/US\$]. • Debilidad en las políticas de regulación de competencia. • Las principales operadoras de telefonía fija y móvil son de propiedad del gobierno venezolano. • Amenaza latente en cuanto a protección de la propiedad privada de las empresas. • Tendencia de la política de gobierno a regular los contenidos y usos de los medios audiovisuales y radiales. • Las licitaciones de entes públicos está determinada por la Ley de Contrataciones Públicas. • El Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones e Informática tiene aprobado el desarrollo de proyectos tales como: expansión de la red de fibra óptica, Satélite Simón Bolívar, Cable Submarino, Automatización del sector público, entre otros. • Incertidumbre en los resultados de las Elecciones presidenciales en Octubre, 2012 y su incidencia en las políticas de impacto en “Empresa-Caso”.	ECONOMICO • Existencia de control de cambio, con amplia brecha entre la tasa oficial y la permuta, lo cual limita las importaciones de equipos, software y servicios profesionales importados. Cambio oficial aplicable a empresas privadas de tecnología, tal como “Empresa-Caso”, 4,3 BsF/US\$ • Tasa promedio anual de inflación al cierre de 2012 alrededor de veinticinco por ciento (29.1%) • Impuesto al valor agregado: doce por ciento (12%) • Agresiva competencia y penetración de competidores asiáticos. • Perspectiva de crecimiento del sector telecomunicaciones local entre 8- 10% para el año 2012. • En los últimos tres (3) años se ha estancado el crecimiento dinámico que venía reportando el sector de las comunicaciones en Venezuela en los diez años precedentes. Hoy en día representa el 7.3% del PIB.
SOCIAL • La penetración del mercado de telecomunicaciones en Venezuela ha sido acelerada en los últimos trece (13) años: en telefonía móvil de 22.47% a 103.27%, en Internet de 3.38% a 40.81% y en menor medida en telefonía fija de 10.46% a 25.19%. • Todavía existen al corto y mediano plazo necesidades de comunicación de la población que hasta ahora no han podido ser cubiertas. Específicamente, en área de Internet y manejo de datos se tiene una gran brecha por cubrir (sólo 40.81% de penetración de uso). • Consumidor venezolano altamente influenciado por la adquisición de tendencias de última generación en el área de tecnología.	TECNOLÓGICO • Sector con constante actualización e introducción de nuevas tecnologías que revolucionan la industria y lo hacen ser un muy dinámico. • Predominancia de productos que no se consideran diferenciados por el reconocimiento de la marca (<i>commodities</i>). • CONATEL ha lanzado en oferta pública bloques de frecuencia necesarios para el desarrollo de nuevas tecnologías de punta actualmente, tales como LTE (Long Term Evolution).

Estrategia de “Empresa-Caso”

“Empresa - Caso” sigue transitando en la madurez de un proceso de fusión entre dos compañías líderes mundiales en el mercado de telecomunicaciones, que hasta Diciembre, 2.006 eran competidoras entre sí y por lo tanto aún está en una etapa de consolidación, tanto de estrategia, como de planes y portafolio lo cual influye en la definición y desarrollo de procesos y estructuras funcionales, organizacionales y financieras. Además, como parte de dicha etapa de consolidación, a partir del primer trimestre del 2.009, se ha propuesto “transformar” la empresa con cambios significativos, tales como: nuevo comité directivo, nuevos líderes de equipos, nueva organización, nuevo modelo de negocio y nuevo plan estratégico y que pretende culminar con éxito en el año 2.012.

La Estrategia recientemente revisada de “Empresa-Caso” se sustenta en tres pilares fundamentales, a saber:

1. Cercanía con el Cliente:

- **Las regiones serán el centro de las relaciones:** lo cual implica fortalecer la autonomía de conocimiento tecnológico en las regiones geográficas, para brindar atención más oportuna y personalizada al Cliente.
- **Las soluciones son el conductor esencial del crecimiento:** seremos proveedores y consultores de soluciones, lo cual reemplaza la concepción estandarizada de proveer sólo productos (hardware y software) y servicios y nos distinguirá de nuestros competidores en el mercado.

2. Liderazgo tecnológico a través de la Innovación:

- **Centro de desarrollo tecnológico de “Empresa-Caso” como Patrimonio:** continuar con el fortalecimiento y crecimiento de tecnologías innovadoras que mejoren la experiencia del usuario final (Clientes de los Clientes de “Empresa-Caso”), a través del reconocido Centro de desarrollo tecnológico de “Empresa-Caso”, el cual ha creado más de 100 patentes actualmente aplicadas en el sector de las telecomunicaciones.
- **Intensificar el aprovechamiento de la red (*High Leverage Network –HLN™*) :** a través de este concepto que incide sobre la arquitectura de las redes de comunicaciones de nuestros clientes, se busca mejorar la eficiencia y reducir costos en la red de transporte, incorporar servicios de valor agregado para los

usuarios y generar retorno a sus clientes. Todo esto maximizando el aprovechamiento de la plataforma tecnológica de los Clientes, en áreas que actualmente están desperdiciadas.

- **Habilitadores de aplicaciones:** son los elementos de aplicaciones que facilitaran el aprovechamiento de la red, mediante recursos basados en en Web. 2.0. La Web 2.0 es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones web enfocadas al usuario final y constituye una actitud de cómo evolucionar en internet para ofrecer mejores experiencias a los usuarios y no precisamente una tecnología.

3. Ejecución infalible:

- **Nueva organización – nuevo modelo de negocios:** mediante una organización más simplificada y con definición de responsabilidades más claras.
- **Reducción de costos:** descartando los negocios, productos y/o servicios que no agregan valor significativo como líderes tecnológicos.

Escenarios para “Empresa-Caso”

A continuación se presenta el análisis de escenarios construido con la finalidad de identificar y orientar algunas decisiones que amplíen el horizonte de oportunidades de “Empresa-Caso”, considerando la influencia de la situación macroeconómica y de competitividad expuesta anteriormente.

Dentro de las oportunidades que se pueden plantear para “Empresa-Caso”, interesa solamente lo referido a las variables que afecten el desarrollo de propuestas u ofertas comerciales en Venezuela y durante el período 2.012-2.015. Los escenarios presentados responden a las situaciones que se consideran optimistas, pesimistas y probables en el horizonte de un (1) año. Particularmente, resalta que en este año 2.012 se tiene previsto las elecciones presidenciales en Octubre, 2.012, en tanto que dada la incidencia política en los ámbitos económico, social y tecnológico se presenta un marco de incertidumbre pues las propuestas y plan de gobierno en materia política y desarrollo económico de la actual administración y de la oposición, son muy diferentes.

Para este análisis es necesario considerar como parte de la estrategia de “Empresa-Caso” se pretende lograr el posicionamiento en materia de “consultoría de **soluciones** de telecomunicaciones” ya que se considera que sus ventajas competitivas del pasado, han dejado de ser sostenibles, perdiendo campo en el mercado de **productos y servicios** que se han convertido en “*commodities*”, sujetas a ventas “transaccionales” determinadas básicamente por precios.

En los escenarios, se han considerado las siguientes variables de estudio:

Tabla No. IV.3: Variables de estudio para el análisis de escenarios de “Empresa-Caso”.

<i>Variable</i>	<i>Actual</i>	<i>Probable</i>	<i>Optimista</i>	<i>Pesimista</i>
Número de competidores	4	4	3	5
Tamaño de los competidores	Igual	Igual	Inferior	Superior
Market share	21%	21%	25%	15%
Precios	Promedio	Promedio	Promedio	Superior
Estrategia	Determinada por mejores productos y servicios	Determinada por mejores productos y servicios y soluciones	Determinada por mejores soluciones	Determinada por precios
Márgenes de beneficios operativos	27%	32%	35%	22%
Componente Ambiente (mercado, político y regulatorio)	No favorable	Transicional – alta incertidumbre	Más favorable	Excluyente

En detalle lo que se resume en la Tabla No. IV.3, con respecto al contexto actual de “Empresa-Caso” en Venezuela, es que están actuando cuatro competidores relevantes, dos de ellos son asiáticos con una estructura de costos bajos y uno de ellos con crecimiento exponencial y actitud competitiva agresiva. Con respecto a los otros dos (2) competidores (no asiáticos), se

puede decir que han sido los competidores clásicos de “Empresa-Caso” y la competencia es considerada entre iguales en aceptación por parte de los clientes y precios.

Con respecto al *market-share* de “Empresa-Caso” en Venezuela, comparativamente es prácticamente el mismo que cuenta con sus competidores relevantes. Por otro lado, en cuanto a precios se considera que está ubicada en el promedio de precios de mercado, pero muy por debajo de lo ofrecido por los competidores asiáticos, razón por la cual el crecimiento de éstos últimos ha sido sorprendentemente creciente por la aceptación que han tenido entre los Clientes, quienes además han supeditado su percepción de la oferta a “*commodities*”. Sin embargo, es una situación que ya empieza a cambiar, ya que los Clientes han percibido que el costo de bajos costos iniciales (“para ganar el proyecto”), lo han pagado posteriormente en resultados de calidad de ejecución; así como ajustes de alcance o cargado a los precios de los proyectos de crecimiento y/o operación y mantenimiento inherentes que se derivan del proyecto original.

En la estrategia de “Empresa-Caso” actualmente prevalece proyectar su liderazgo en productos y servicios, pero ya reiteradamente se ha dicho que esto no está siendo suficientemente valorado por los clientes, razón por la cual está atravesando por una transición de su estrategia hacia una posición, que considera más ventajosa, de “consultoría de soluciones con base a sus productos y servicios”. Hoy en día, el margen de beneficios operativos global de “Empresa - Caso” Venezuela, se ubica en aproximadamente 30%.

Finalmente, el componente ambiente (mercado, político, regulatorio) actual, se califica como “no favorable” por el entorno expuesto en la sección anterior de este trabajo y en el cual “Empresa-Caso”, siendo una empresa trasnacional con base principal en otro país, fundamentalmente lidia con las limitaciones propias de un región de control cambiario para acceso de divisas en un sector como es las telecomunicaciones, donde los productos en su mayoría son de procedencia extranjera. Esto también ha limitado la toma de decisiones de los Clientes, en avanzar hacia tecnologías de mayor conectividad y que están empezando a entrar en otros países de la región, tal como LTE.

Partiendo de la realidad actual de “Empresa-Caso” en Venezuela, a continuación se analizan las variables afectadas en los escenarios posibles para el próximo año 2.013:

Escenario probable:

Se considera que ya se habrá consolidado la implementación de la estrategia en “Empresa-Caso”, lo que implica que los ejecutivos de la región y los accionistas acepten abordar al entorno Venezolano, a través de la aprobación oportuna de mecanismos que faciliten la operación local en el marco ya expuesto anteriormente y continuar dándole oportunidades razonables al país. Este periodo será clave para la organización, ya que implica el éxito o fracaso de la implementación de la nueva estrategia propuesta en el país y está comprometida la posición en el mercado local de la compañía.

Así mismo, implica consolidar la depuración del portafolio de productos y servicios de “Empresa-Caso”, el seguimiento del progreso de los indicadores financieros claves para favorecer la mejora de la empresa y empujarla hacia el incremento del margen de beneficios en al menos cinco (5) puntos porcentuales en el próximo año, a través de la consolidación de suministros en las tecnologías de IP (Internet Protocol), Verticales y Móvil.

Por otra parte, “Empresa-Caso” en Venezuela está forzada a promover la materialización de todos estos cambios, en medio de un ambiente local que, al menos para el resto del año 2.012, se vislumbra para la industria de telecomunicaciones, menos favorable, por efecto de las predicciones de incremento de la limitación al acceso de divisas controlado por el ente regulador que se comporta cada vez más lento en el procesamiento de las solicitudes y que podría mantenerse más allá de este año, dependiendo de los resultados de las elecciones presidenciales 2.012 y las consecuentes políticas a adoptar en esta materia.

Escenario optimista:

En este escenario, se considera que dados los balances financieros publicados y reducción abrupta de *market-share* para uno de los competidores (no asiáticos), su importancia para “Empresa-Caso” en Venezuela no será significativa, en tanto que pudiera descartarse como competidor relevante. Así mismo, que uno de los competidores asiáticos mantendrá y/o acentuará su tendencia a proveer sólo equipos y limitar su portafolio de servicios sólo a la instalación de dichos equipos.

Por otra parte, se considera que la estrategia de “Empresa-Caso”, logrará mover su posición de competidor fuera del ámbito de los *commodities* para insertarse en el ámbito de la

“consultoría en **soluciones** de telecomunicaciones”, donde se presume que superará el tamaño de los competidores relevantes. Por supuesto, también se estima que los competidores “actuales” (de *commodities*) mantendrán su estrategia con base en precios en productos y servicios.

También se asume que dado que en Venezuela, la penetración de telefonía está saturada, que la de telefonía fija no incrementará significativamente, sino a través de soluciones “*triple play*” (Telefonía móvil-telefonía fija y video (TV)), entonces los Clientes empezaran a demandar mejor calidad de servicio y aplicaciones de avanzada, que se pueden posicionar con anticipación en el mercado a través de la “consultoría de soluciones” y creación de alianzas estratégicas con los Clientes, con lo cual se pretenderán expandir el market share y los márgenes de beneficios operativos.

Finalmente, se prevé que se reducirán las barreras para la adquisición oportuna de divisas, independientemente que el control a través de CADIVI y MILCO, pudieran mantenerse y en materia de tecnología, que CONATEL oferte la banda de frecuencia para LTE acorde con la solución de LTE de “Empresa-Caso” y así asegurar la presencia en el proceso competitivo que se derive al respecto.

Escenario pesimista:

En un escenario pesimista para “Empresa-Caso” en Venezuela, se especula en primer lugar que la administración actual gane las elecciones presidenciales 2012 y el Gobierno se consolide como el principal proveedor de las telecomunicaciones en el país, no sólo como dueño de la Corporación Cantv, sino también a través del debilitamiento de las otras operadoras, las cuales al pertenecer al sector privado no cuentan con los mismos privilegios y facilidades para el acceso de divisas.

Se considera esto un contexto factible, como parte de las acciones que el Gobierno continúa implementando para contribuir a lo que ha calificado como su plan hacia el logro de “la soberanía en telecomunicaciones” y que se ha evidenciado a través de la negación de renovación de licencias a más de sesenta (60) estaciones de radios en el país, una (1) estación de televisión y la creación de al menos dos (2) estaciones de televisión de su propiedad.

Por otro lado, en cuanto a dentro de este escenario pudiera ocurrir que CONATEL no oferte la banda de frecuencia para LTE acorde con la solución de LTE de “Empresa-Caso” y limite de antemano su presencia en el proceso competitivo que se derive al respecto. Esto también, de alguna manera puede generar cuestionamiento de la confianza en el país por parte de los ejecutivos y accionistas de “Empresa-Caso” y evaluar el apoyo otorgado hasta ahora.

Objeto del Estudio

Como es de esperarse, el entorno descrito, la situación de estabilización estratégica y organizacional interna y los escenarios posibles planteados, representan las condiciones de sobrevivencia frente a permanentes desafíos y nuevas oportunidades para la representación local de “Empresa-Caso” y son parte de los influenciadores de este estudio, que se pretende enfrentar competitivamente desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica y haciendo uso de la Gerencia de Proyectos.

Específicamente, el objeto del estudio será la Gerencia de *Bids & Proposals (B&P)*, para el país Venezuela. La Dirección de B&P tiene su base regional (Caribe y Latinoamérica – CALA) en Estados Unidos, con un Director del equipo para todos los países, a quien le reportan los Gerentes de B&P por países y especialistas de propuestas también asignados por países. Esto se esquematiza en la Figura No. IV.3. Organigrama de la Gerencia de Bids & Proposals de Venezuela:

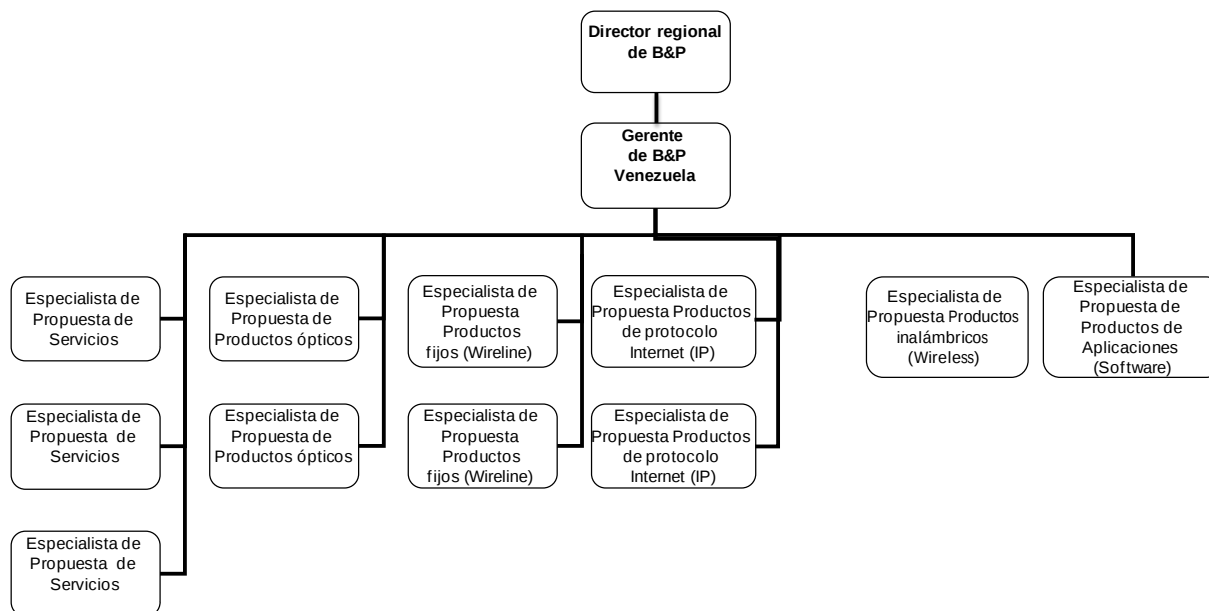


Figura No. IV.3 Organigrama de la Gerencia de Bids & Proposals de Venezuela.

FUENTE: Gerencia de B&P, "Empresa Caso" (2.012).

En cuanto al cargo de los "Especialistas de Propuestas", su función podría calificarse como de Gerentes de Proyectos, asumiendo que la elaboración de la propuesta comercial constituye en si misma un proyecto. Es decir, para la propuesta, el "Especialistas de Propuestas" identifica, alinea y consolida los recursos materiales y humanos especializados necesarios para la elaboración eficiente de la misma, la cual tiene un tiempo finito para ser entregada.

En "Empresa-Caso" una oferta o propuesta comercial se activa cuando "Empresa-Caso" recibe una solicitud para tal fin, de una operadora de servicios de telecomunicaciones (Cliente externo) a través del departamento de "Ventas" (Equipo de Ventas) o cuando éste último proactivamente plantea la iniciativa de ofrecer un producto y/o servicio al Cliente externo. Luego, el Equipo de Ventas, somete la oportunidad a una etapa de calificación, que se explicará más adelante y si califica, entonces remite el requerimiento a la Gerencia de B&P para la elaboración de la propuesta de negocio.

Posteriormente la Gerencia de B&P, según el área de conocimiento (*Internet protocol* (IP), Servicios, *Wireless*, *Wireline*, Aplicaciones, entre otros,), designa un Especialista de Propuesta que asume el proyecto en cuestión y que en primer lugar, se encarga de identificar e integrar

otros Equipos internos, los cuales contribuirán a desarrollar la propuesta de acuerdo a las especificaciones de alcance y contenido, definidas por el Cliente externo y/o el Equipo de Ventas.

La alineación de los equipos y recursos permite desarrollar la propuesta, considerando el valor para el Cliente y para “Empresa-Caso” y en el marco de lo determinado por la evaluación de riesgos en cuanto a los aspectos técnico, económico-financiero, entorno local (riesgo país) y legal.

A continuación se describirá en detalle el proceso de desarrollo de propuestas de negocio.

Definición del proceso de desarrollo de propuestas comerciales o de negocios

El éxito en los resultados del proceso de elaboración de propuestas, incide en los ámbitos estratégicos, tácticos y operacionales de una negociación y necesariamente implica para “*Empresa - Caso*” contar con una estructura organizacional y funcional eficiente, con base en la estrategia, la planificación y control de actividades y recursos con el objetivo de contribuir a completar la negociación bajo unas especificaciones dadas, en un tiempo finito previamente acordado y procurando elevar sus posibilidades de éxito. Esto no es más que contar con una estructura de Gerencia de Proyectos eficiente y es por eso que en este trabajo de grado el proceso de desarrollo de propuestas se enfoca en términos de un proyecto.

El proceso se lleva a cabo con la participación de la estructura de equipo de trabajo que se presenta en la Figura No. IV.4. El llamado “equipo medular de la oferta” se manifiesta como una constante en todas las propuestas y posee todas las competencias necesarias para construir una oferta ganadora. Cada oferta, requiere de la participación de uno o más roles, del equipo extendido y cuyos integrantes participan en mayor o menor medida en función de la necesidad en la elaboración de la propuesta de negocio.



Figura No. IV.4 Equipo de Trabajo para la realización de una propuesta en “Empresa-Caso”

Fuente: “Empresa-Caso” (2.010)

A continuación se describe brevemente el rol de cada uno de los miembros del equipo:

Equipo medular de la oferta:

Gerente de cuenta (Equipo de Ventas): presenta las necesidades del cliente y propone las estrategias comerciales para lograr ganar las propuestas comerciales y ser adjudicados.

Líder de B&P/Especialista de propuesta: dirige y administra el esfuerzo del equipo para el desarrollo de la oferta.

Líder de la solución: lidera el desarrollo de la solución técnica que será presentada en la oferta.

Líder de precios: dirige los aspectos comerciales de la oferta, incluido el logro de precios de mercado para ganar.

Equipo extendido:

Desarrollador de negocios: potencia el posicionamiento de *nuevas* tecnologías y/o soluciones para asegurar su inserción en el Cliente potencial y/o mercado local. Así mismo, potencia la apertura inicial de cuentas comerciales en Clientes nuevos para “Empresa-Caso”.

Ingeniero de Ventas: analiza y desarrolla las .alternativas que satisfagan los requerimientos técnicos del Cliente, conjuntamente con el Líder de la solución,

Gerente de implementación de proyectos: lidera el desarrollo de la etapa de implementación del proyecto adjudicado conforme a lo acordado en la propuesta técnica y económica. También, durante la implementación es el contacto primario con el Cliente. Su rol en el proceso de desarrollo de la oferta, es con fines de anticiparse al proyecto de implementación, elaboración del cronograma de la oferta, del plan de implementación y de recursos.

Controlador de ofertas: asegura y valida que el “caso financiero del negocio” sea elaborado conforme a los lineamientos financieros de “Empresa-Caso”, en cuanto a márgenes, rentabilidad, retorno y flujo de caja.

Analista de riesgo: analiza y evalúa los riesgos técnicos, legales, financieros, operativos y/o de contexto local, que pudieran amenazar la consecución del proyecto en los términos definidos. Su participación, se amerita en casos distintos a propuestas recurrentes y/o asociadas a un contrato pre-existente, catálogo de precios u otro acuerdo que ya haya sido evaluado en el pasado en términos de riesgos.

Gerente de contrato legal: aboga por el sustento legal de la oferta, así como también se asegura que la misma sea elaborada y entregada conforme al marco legal que la rige según cada caso. Si la oferta es adjudicada a “Empresa- Caso”, participa con su contraparte en la elaboración del instrumento legal que regirá la relación comercial en referencia a dicha oferta.

Especialista de comunicaciones y mercadeo: dirige los aspectos de mercadeo de la solución, así como también el marco de las comunicaciones con cada Cliente en particular y en alusión a la oferta.

A continuación se presenta un esquema general del proceso en estudio:

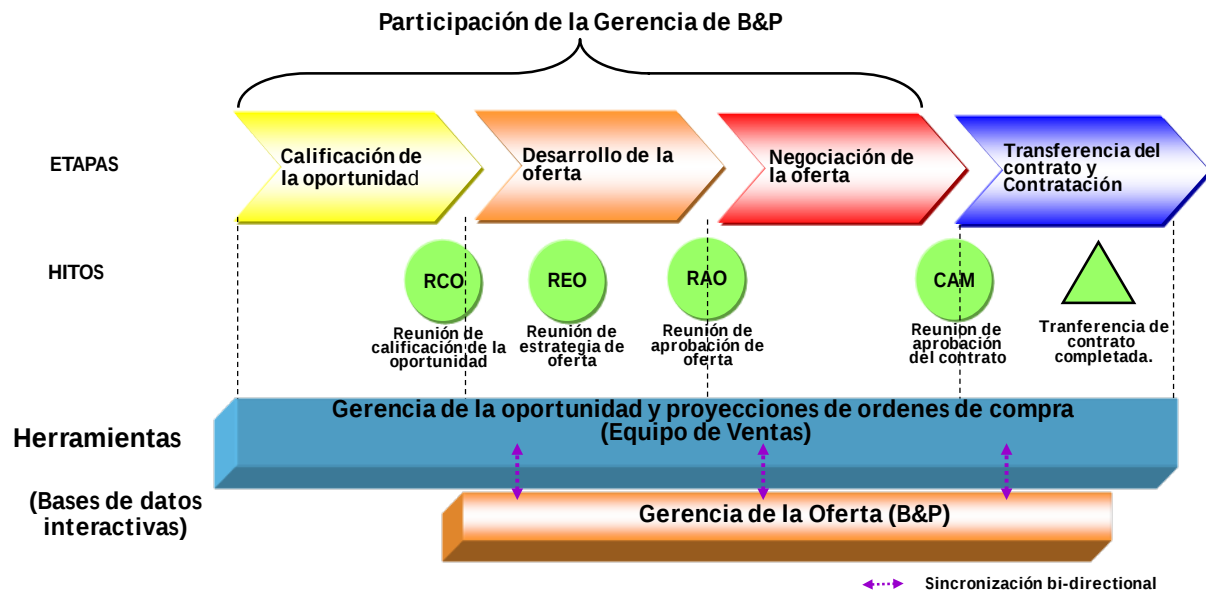


Figura No. IV.5 Esquema general del proceso de elaboración de propuestas de negocio en “Empresa-Caso”.

FUENTE: Gerencia de B&P, “Empresa Caso” (2.010).

Como se pudo observar en la Figura No. IV.5, en el proceso se distinguen cuatro etapas consecutivas, sin embargo sólo en tres de ellas participa activamente la Gerencia de B&P, a saber:

Calificación de la oportunidad: esta etapa se completa con su único hito de “Reunión de calificación de la oportunidad (RCO)” y que se caracteriza por lo siguiente:

Participantes: están involucrados el Gerente de cuenta y los siguientes miembros de “Empresa-Caso”, Líder de Solución, Líder de precios, Controlador de ofertas, Analista de riesgos y adicionalmente los Gerentes de Calidad y de Finanzas.

Objetivo:

- Analizar en acuerdo entre las partes interesadas (*stakeholders*) mencionados anteriormente, la viabilidad de la oportunidad, coherencia con la estrategia y los objetivos de “Empresa-Caso”, riesgos involucrados y sus mitigaciones; y si además si la oportunidad tiene una probabilidad razonable de éxito.
- Validar presencia de experticia a requerirse durante la etapa de implementación.
- Identificar el “Especialista de la Oferta” y la disponibilidad del resto de los potenciales recursos que conformaran el Equipo medular de la oferta.

Resultado: Decidir si se elaborará o no la oferta (GO/NO GO).

Desarrollo de la oferta: en esta etapa se identifican dos hitos: la “Reunión de estrategia de la oferta (REO)” y la “Reunión de aprobación de la oferta (ROM)”

En cuanto a la estrategia de la oferta:

Participantes: en esta etapa participa el Equipo Medular de la oferta y los miembros del equipo extendido que sean requeridos según el caso.

Objetivo:

- Asegurarse que la solución y la “estrategia de la oferta”, estén definidas antes de continuar con el desarrollo de la misma.
- Consolidar el equipo de la oferta: medular y extendido.
- Validar el entendimiento del alcance de la oferta por parte de todo el Equipo.
- Revisar la solución técnica propuesta.
- Identificar los términos y condiciones comerciales, así como también la “estrategia comercial” propuesta por el Gerente de Cuenta.
- Asegurar que todas las brechas técnicas con respecto a las especificaciones sean identificadas.
- Conformación y seguimiento del plan y cronograma de elaboración de la oferta.

Resultado: Estrategia de la oferta, solución técnica, oferta y términos comerciales.

En cuanto a la aprobación de la oferta:

Participantes: en esta etapa participan los miembros designados según el modelo de delegación de autoridad definido por “Empresa-Caso” de acuerdo al montos de la propuesta (precio final de la oferta al Cliente) y de los riesgos identificados.

Objetivo:

- Analizar la aprobación de la oferta económica, desde el punto de vista de las variables financieras y objetivos asociados definidos por “Empresa-Caso”.
- Analizar la aprobación con la mitigación de riesgos presentada en los casos que se requiera.

Resultado: Decisión de aprobación o no de la oferta para ser entregada al Cliente.

Negociación de la oferta:

Participantes: esta etapa es liderada por el Gerente de Cuenta (Equipo de Ventas) y con el apoyo del Especialista de propuesta.

Objetivo:

- Presentar y defender la oferta ante el cliente.
- Identificar mejoras en la oferta con base en la opinión del Cliente.

.Resultado: Decisión del Cliente con respecto a la oferta presentada. Si la propuesta fue perdida, postergada o cancelada por el Cliente, exponer las razones respectivas y resultados al resto de la Organización interna.

Si la oferta resultó ganada, entonces iniciar la etapa de transferencia de contrato y contratación

Transferencia del Contrato y Contratación: en esta etapa la Gerencia de B&P deja de participar en el proceso. Para fines de este trabajo se enuncia esta etapa, dado que la propuesta de negocio incide directamente en el desarrollo y resultados de la misma.

Transferencia del contrato: Con la firma del contrato se despliegan procesos internos que se transfieren a la Gerencia de Implementación de Proyectos para la solicitud, construcción, transporte de materiales y equipos, así como de logística de servicios asociados. Paralelamente, también se despliegan las diligencias contables y financieras implícitas a la negociación y cuyo liderazgo lo asume el Equipo de Ventas.

Contratación: Esta etapa se materializa a partir de los resultados producto del logro de los compromisos establecidos en la propuesta y acordados en el contrato u otro instrumento legal.

CAPÍTULO V - Análisis de las relaciones con la estrategia de “Empresa-caso”

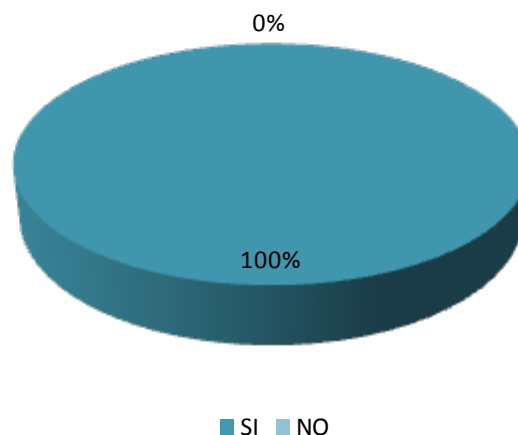
Alineación del Equipo de B&P a la Estrategia de “Empresa- Caso”

Mediante la técnica de encuesta aplicada a los integrantes de la Gerencia de B&P, se recolectó la información que permitirá, entre otros objetivos específicos, identificar la relaciones entre la estrategia de “Empresa Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales de la Gerencia de B&P.

La encuesta fue elaborada por la autora de este Trabajo de Grado, considerando los siguientes criterios: resultados menores a cincuenta por ciento (50%) reportan que no existe relación consolidada, entre cincuenta (50%) y setenta y cuatro por ciento (74%) resultan en la existencia de una relación parcialmente establecida pero requiere consolidación y mayor o igual a setenta y cinco por ciento (75%) reportan que si se ha constituido la relación entre la estrategia de “Empresa Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales de la Gerencia de B&P.

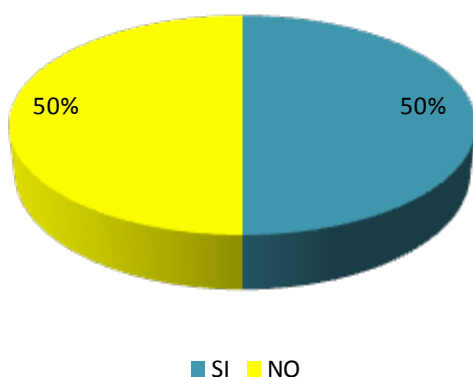
La encuesta fue respondida por el total de la población de dicho Equipo; siete (7) Especialistas de Propuestas y el Gerente de B&P y se presenta en el Anexo V.1 Encuesta a miembros del Equipo de B&P. A continuación se exponen los resultados obtenidos, donde P.#, se refiere al numeral de la pregunta que se identifica en la encuesta :

P.1. ¿Conoce Usted la Estrategia de la empresa ("Empresa-Caso")?



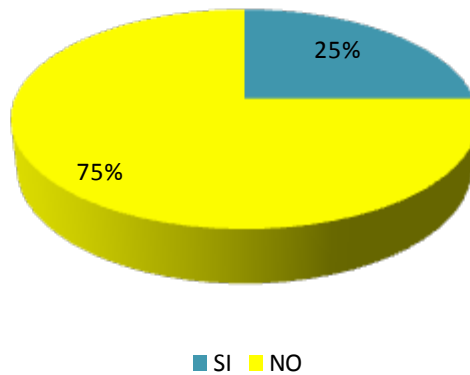
En la pregunta No. 1 (P.1) el total de la población admitió que conoce la estrategia de “Empresa-Caso”; entendida en este caso como el concepto de estrategia amplia que se presentó en Capítulo IV. MARCO ORGANIZACIONAL, Estrategia de “Empresa Caso” y en la cual resaltan tres perspectivas fundamentales: la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento para realizar las actividades productivas. De este resultado se deriva que la Gerencia de B&P, posee uno de los fundamentos para poder relacionar la estrategia de “Empresa-Caso” con los procesos y planes de dicha Gerencia.

P.2.1.1 Cercanía con el cliente: ¿existe autonomía de conocimiento tecnológico en la región que permita brindar atención más oportuna y centralizada al cliente?



En cuanto a la pregunta No. 2.1.1 (P.2.1.1), las opiniones están equitativamente divididas en cuanto a la dependencia para ofrecer atención oportuna y centralizada a los clientes del país a través de disponibilidad de conocimiento tecnológico en la región durante el proceso de elaboración de propuestas de negocio. Además de la oportunidad de mejora que esto representa para el mencionado proceso, de este resultado se desprende que para aproximadamente el cincuenta por ciento (50%) de las demandas tecnológicas que los clientes de Venezuela solicitan a “Empresa-Caso” se dispone oportunamente del conocimiento para atenderlos; para el restante cincuenta por ciento (50%) pudieran iniciarse o ejecutarse con retrasos y en consecuencia también pudiera afectar la fecha comprometida de entrega de las propuestas a los clientes. Esta situación evidencia que en este aspecto operativamente no se ha logrado alineación completa con la estrategia de “Empresa-Caso” en cuanto al pilar de “Cercanía con el Cliente”, en su postulado: Las regiones serán el centro de las relaciones. Por otro lado, este hecho pudiera afectar negativamente, en algunas tecnologías, la oportunidad de ser reconocidos en el entorno de “Empresa-Caso” como un aliado de las operadoras para responder a las demandas tecnológicas.

P.2.1.2 Cercanía con el cliente: ¿la Gerencia de B&P está orientada a posicionar la empresa como proveedor y consultor de soluciones distinguiéndose de la competencia?

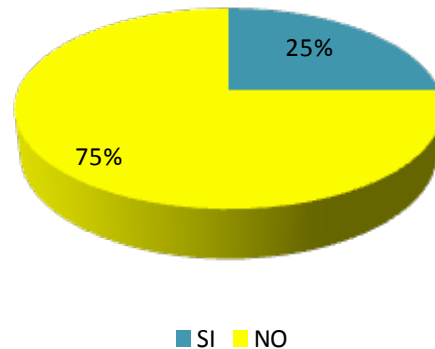


Con respecto a la pregunta No. 2.1.2.(P.2.1.), el setenta y cinco por ciento (75%) de los integrantes de la Gerencia de B&P considera que dicha Gerencia no está orientada a posicionar a la empresa como proveedor y consultor de soluciones distinguiéndose de la competencia; de lo cual se deriva que la mayoría percibe que la gestión aún está arraigada a la concepción de proveer sólo productos (hardware y software) y/o servicios. Este resultado demuestra por un lado que aún se debe seguir trabajando en acciones de alineación a la estrategia de “Empresa –Caso” en referencia al pilar de “Cercanía con el Cliente”, en su enunciado: Las soluciones son el conductor esencial del crecimiento.

Por otro lado, de este resultado también se evidencia que existen oportunidades de mejora en cuanto al desarrollo de la propuesta comercial o expresado de acuerdo a la terminología de la estructura de procesos de un proyecto, se requieren mejoras en la etapa de ejecución.

Finalmente, esta situación no responde a las demandas de servicios de consultoría que se presenta en el entorno económico de “Empresa-Caso”.

**P.2.2.1 Liderazgo tecnológico a través de la innovación:
Mediante las propuestas comerciales ¿se ha incorporado el
propósito de intensificar el aprovechamiento de la red del
cliente?**

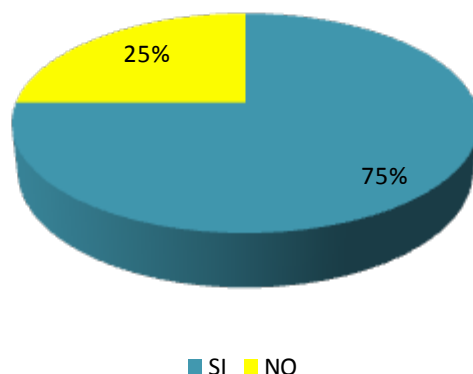


De la pregunta No. 2.2.1.(P.2.2.1), se concluye que el setenta y cinco por ciento (75%) de los integrantes de la Gerencia de B&P percibe que las propuestas comerciales no reflejan el propósito de la estrategia de “Empresa-Caso” de intensificar el aprovechamiento de la red del cliente. Este resultado es coherente con el de la pregunta 2.1.2, pues en la aplicación del concepto sistémico de presentar “soluciones” al cliente se deben incorporar el análisis de la red y en consecuencia también se identificarían oportunidades de maximizar el uso de la misma. Con la anterior, se deduce que en la Gerencia de B&P se debe seguir trabajando en la alineación a la estrategia de “Empresa –Caso” en referencia al pilar de “Liderazgo tecnológico a través de la innovación”: Intensificar el aprovechamiento de la red.

Por otro lado, este resultado también demuestra que hay oportunidades de mejora en cuanto a la base de conocimientos formales para incorporar en el desarrollo de la propuesta comercial la visión estratégica discutida. En concordancia con la terminología de la estructura de procesos de un proyecto, esto evidencia necesidad de mejoras en la etapa de ejecución.

Esta situación reitera que no se responde adecuadamente a las demandas de servicios de consultoría que se presenta en el entorno económico de “Empresa-Caso”.

P.2.3.1 Ejecución infalible¿la Gerencia de B&P actualmente posee una "organización más simplificada y con definición de responsabilidades más claras?"

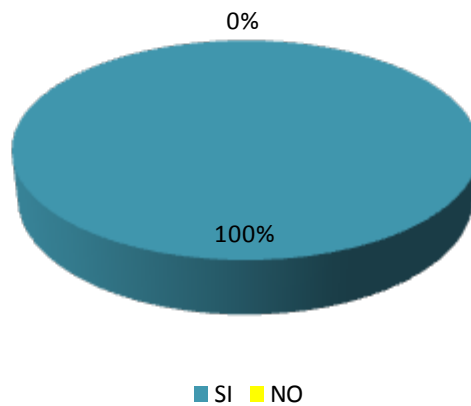


Los resultados de la pregunta No. 2.3.1 (P 2.3.1), constatan que el setenta y cinco por ciento (75%) de los integrantes del Equipo de B&P notan que se ha progresado hacia una organización más simplificada y con definición de responsabilidades más claras, lo cual es consistente con el pilar de “Ejecución-Infalible” de la estrategia de “Empresa-Caso” en cuanto a la adopción de “Nueva organización-nuevo modelo de negocios”.

Por otro lado, este hecho es positivo para el proceso de elaboración de propuestas comerciales en todos sus ámbitos; así mismo, bajo la interpretación de dicho proceso desde la perspectiva de proyectos, también favorece la ejecución del mismo.

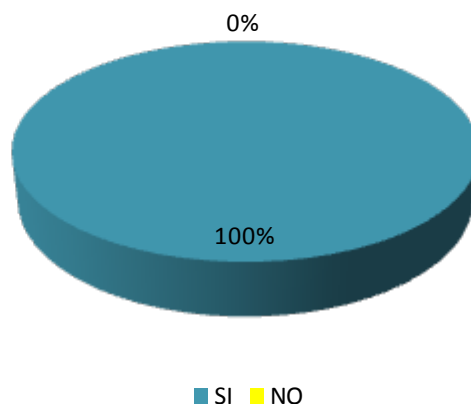
Así mismo esta situación, constituye una condición deseable para responder con mejor adaptabilidad ante las demandas del entorno económico y tecnológico de “Empresa-Caso”.

P.3 ¿Está Usted de acuerdo que el "Especialista de Propuesta" ejerce el rol de "Gerente de Proyecto" en el proceso de elaboración de propuestas comerciales?



La pregunta No. 3 (P.3) muestra de modo unánime que los miembros del Equipo de B&P consideran que al ejercer su función asumen el rol de un Gerente de Proyecto, es decir, para la propuesta el Especialista de Propuestas identifica, alinea, consolida e integra los recursos materiales y humanos necesarios para la elaboración eficiente de la misma, la cual tiene un tiempo finito y claramente definido para ser entregada al Cliente.

P.4 ¿Está Usted de acuerdo con la acepción de considerar el proceso de elaboración de propuestas comerciales como un proyecto?

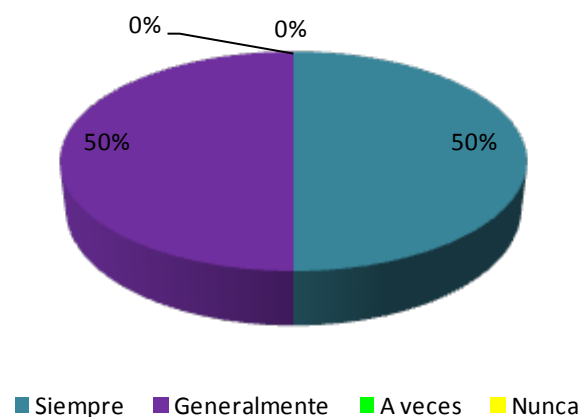


En la pregunta No. 4 (P.4) el total de la población coincide con la interpretación de considerar al proceso de elaboración de propuestas comerciales como un proyecto, es decir, un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos

limitados para lograr un objetivo deseado. Con base en la disposición unánime que demuestran los resultados de las preguntas No.3 y No.4, se deriva que está dada una de las condiciones claves para plantear al Equipo de B&P una alternativa para mejorar la eficiencia de los resultados del proceso de elaboración de propuestas comerciales, mediante sinergias con los conceptos de Gerencia de Proyectos y alineados con la Estrategia de “Empresa-Caso”.

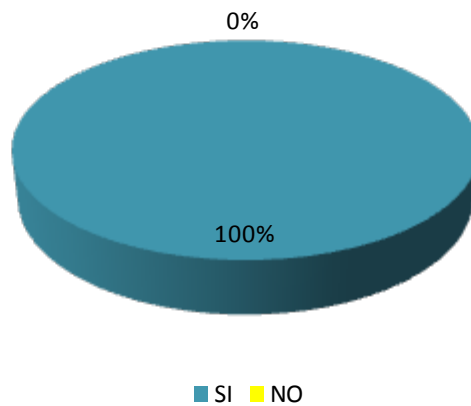
La pregunta No.5, no generó información, ya que debía responderse sólo en caso que la pregunta No.3 hubiese sido “NO”.

P.6 ¿Con cual frecuencia aplica Usted el proceso estandarizado para la elaboración de propuestas comerciales (OLP) ?



Con respecto a la pregunta No. 6 (P.6) el cincuenta por ciento (50%) de los miembros del Equipo de B&P admite que siempre aplica el proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP), mientras que el restante cincuenta por ciento (50%) lo hace generalmente. Esta postura indica que dicho proceso, ha sido entendido como un estándar por todos los miembros del equipo sin embargo, en la práctica, no es mantenido por la totalidad del equipo. Dado que la Gerencia de B&P, ejerce un rol estratégico en “Empresa-Caso”, esta situación pudiera constituir una eventual causa de errores, retrasos y/o desperdicios en el proceso de elaboración de propuestas comerciales y en sí misma una oportunidad de mejora en dicho proceso.

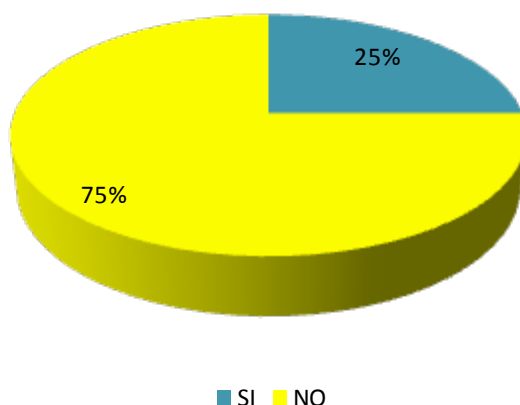
P.7 ¿Considera Usted que el proceso de OLP incluye actividades que consumen tiempo excesivo que incide negativamente en los resultados de las propuestas?



Las respuestas a la pregunta No. 7 (P.7), reportan que el cien por ciento (100%) de los miembros del equipo de B&P coinciden en que el proceso para la elaboración de propuestas comerciales, en sí mismo, aún demanda mejoras en su definición para efectos de reducir los tiempos de ejecución y de obtención de resultados. A modo de analogía, esto implica un cambio estructural en la metodología de ejecución de un proyecto. Este cambio eventualmente pudiera también incidir en beneficio de la velocidad de adaptabilidad a las demandas del entorno de “Empresa-Caso”.

Adicionalmente, cuando se solicitó a los encuestados mencionar tres de las actividades que consideran consumen tiempo excesivo (P 7.1), las respuestas coincidentes entre los miembros del equipo fueron las siguientes: lentitud validación y aprobación de soluciones técnicas, mecanismos de aprobación financiera, documentación del proceso OLP.

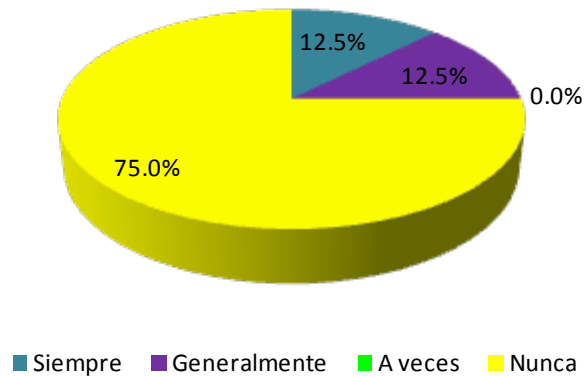
P.8 ¿Conoce Usted los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP) ?



De la pregunta No.8 (P.8) se concluye que la mayoría de los miembros del Equipo de B&P, (setenta y cinco por ciento (75%) de la población) desconoce los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales. Este hecho constituye una preocupación en cuanto al seguimiento estratégico de la gestión; así como también la deficiencia en el entendimiento del impacto medible y cuantificado de la ejecución en los resultados de “Empresa-Caso” y del rol del equipo de B&P como determinante del éxito.

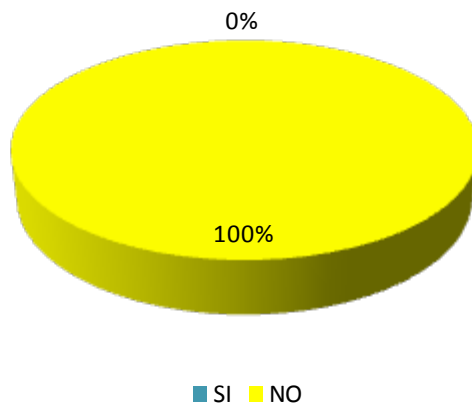
La carencia del dominio de ese fundamento devela oportunidades de mejora en el desarrollo y posterior negociación de la propuesta comercial; así como también oportunidades de beneficio para ubicarse comparativamente en los resultados de estándares internacionales de ejecución de propuestas comerciales y entender la posición particular en el entorno. En el ámbito de los procesos de Gerencia de Proyectos, lo anterior representa carencias en cuanto a seguimiento y control.

P.9 ¿Con que frecuencia Usted participa en el análisis de los resultados de los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales ?



Las respuestas a la pregunta No.9 (P.9) indican que el análisis de los resultados de los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales, esta centralizado en un solo miembro del Equipo de B&P y generalmente participa otro miembro. La mayoría de los miembros del Equipo de B&P, (setenta y cinco por ciento (75%) de la población) nunca participa en dicho análisis. Bajo este contexto, se reiteran las mismas conclusiones expresadas en el análisis de las respuestas a la pregunta No.8. (P.8), al carecer de conocimiento de los indicadores de desempeño del proceso y en consecuencia no acceder al análisis, no se dispone de una estructura cognitiva sólida para entender su importancia relativa para la estrategia de “Empresa-Caso” ni la interrelación entre los indicadores determinantes de éxito de una propuesta de negocio. De nuevo, se hace énfasis, en que esta situación en el ámbito de los procesos de Gerencia de Proyectos, representa carencias en cuanto a seguimiento y control.

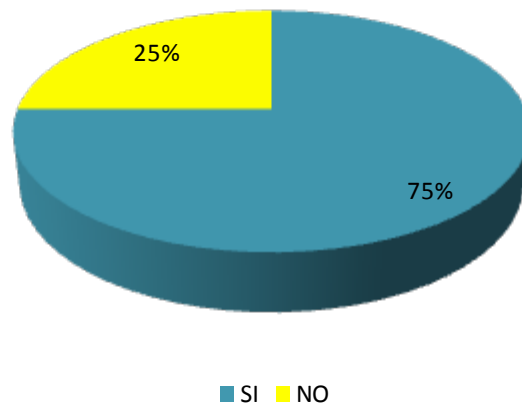
P.10 ¿Documenta las lecciones aprendidas de sus experiencias para ser compartidas con sus homólogos y Gerente de B&P?



La pregunta No. 10 (P.10) muestra de modo unánime que los miembros del Equipo de B&P no documentan las lecciones aprendidas de sus experiencias para ser compartidas con el resto de dicho Equipo; así que no se crea una base de conocimientos formal para fortalecer la aplicación y estandarización de las mejores prácticas; así como tampoco se reducen las oportunidades de aleatoriedad de resultados ni reincidencia de resultados no deseados.

Este hecho, constituye otra oportunidad de mejora en el proceso de elaboración de propuestas comerciales en todas sus etapas; por otro lado, en el ámbito de los procesos de Gerencia de Proyectos, representa oportunidades de mejora en la planificación, así como en el seguimiento y control.

P.11 ¿Genera algún tipo de reporte del progreso de las propuestas comerciales asignadas para su ejecución?

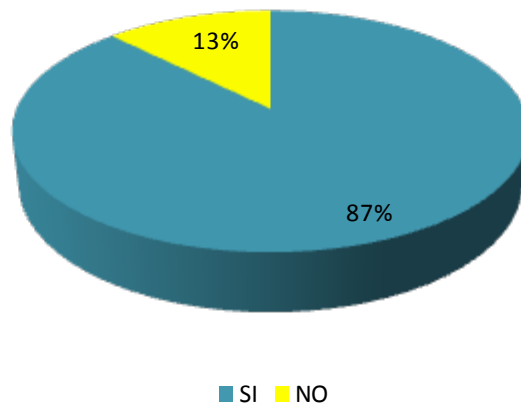


En cuanto a la pregunta No.11 (P.11), se constata que el setenta y cinco por ciento (75%) de los integrantes del Equipo de B&P, generan algún tipo de reporte de ejecución del progreso de las propuestas comerciales asignadas; con lo cual se interpreta que está generalmente entendido y aceptado que el reporte de ejecución es necesario en el proceso de elaboración de propuestas comerciales; sin embargo, dicha práctica no constituye un estándar para todos los miembros de dicho equipo.

Ese veinticinco por ciento (25%) constituye una oportunidad de mejora en el proceso de elaboración de propuestas, en tanto que eventualmente pudieran generarse desviaciones con impacto negativo en los resultados, debido a la ausencia de un medio formal de comunicación, planificación, seguimiento y control durante la ejecución de la propuesta. En analogía a los procesos de Gerencia de Proyectos, esta situación representa oportunidades de mejora en la planificación, así como en el seguimiento y control.

Por otro lado, el registro de dicho reporte de progreso puede constituir en sí mismo, un documento que fortalezca la base de conocimientos de los Especialistas de Propuestas, de acuerdo a lo expuesto en los resultados de la pregunta No.10.

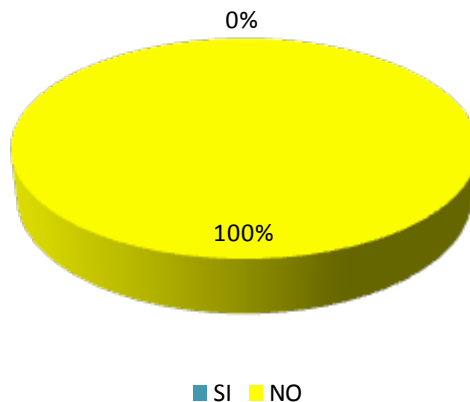
P.12 ¿Genera algún tipo de reporte específico cuando detecta riesgos en sus propuestas comerciales?



En la pregunta No. 12 (P.12) la mayoría de la población encuestada reconoce que cuando detecta riesgos en las propuestas comerciales, genera algún tipo de reporte específico; lo cual implica que el equipo en su mayoría entiende y está consciente que en presencia de riesgos debe generar un reporte para informar la situación y propiciar la generación de acciones de mitigación o eliminación, según aplique. Esta práctica generalizada, favorece el enfrentamiento de escenario de riesgos que eventualmente debiera afrontar “Empresa-Caso” internamente o con su entorno

Esta conducta es indispensable también en una estructura de procesos de un proyecto.

P.13 ¿Existe algún criterio de valoración y/o evaluación continua de las propuestas comerciales asignadas para su ejecución?

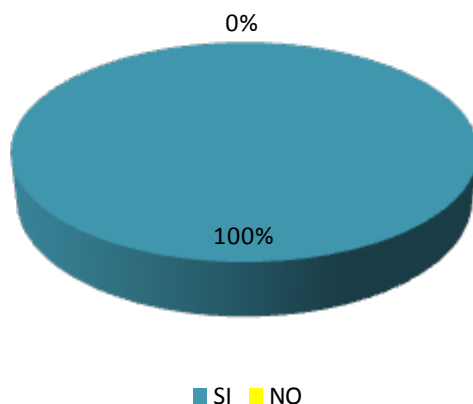


De la pregunta No. 13. (P.13), se concluye la totalidad de los miembros del Equipo de B&P (incluyendo el (la) Gerente), admiten que no existe algún criterio valoración y/o evaluación continua de las propuestas comerciales asignadas.

Esta situación es coherente a los resultados de la pregunta No.8, en el cual la mayoría de los miembros de dicho equipo desconoce de la existencia de indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP) y en efecto, tal como se indicó en el análisis de los resultados de la pregunta No.8, se reitera que denota oportunidades de mejora en cuanto al seguimiento estratégico de la gestión; así como en el entendimiento del impacto medible y cuantificado de la ejecución en los resultados de “Empresa-Caso” y del rol del equipo de B&P como determinante del éxito.

En el ámbito de los procesos de Gerencia de Proyectos, lo anterior representa carencias en cuanto a seguimiento y control.

P.14 ¿Considera Usted que hace falta en la Gerencia de B&P programas de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño y los resultados de las propuestas comerciales?

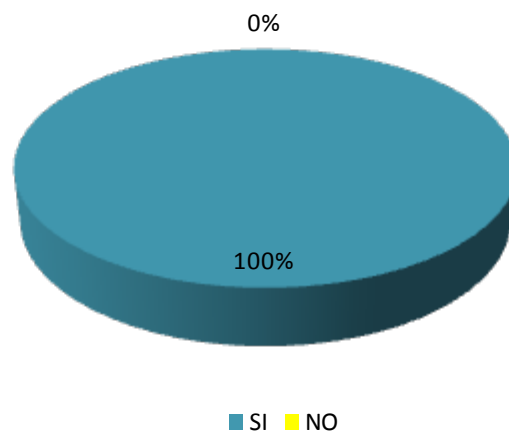


Las respuestas a la pregunta No. 14 (P.14), reportan que el cien por ciento (100%) de los miembros del equipo de B&P coinciden en que el desempeño en la ejecución y resultados de las propuestas comerciales puede mejorar con la implementación de programas de capacitación y desarrollo para sus miembros. La capacitación y desarrollo en sí mismos, constituyen un respaldo que puede ofrecerse al Especialista de Propuestas para ejercer su

función y contribuir a ejecutar las propuestas comerciales dentro del plazo, costo y calidad requeridos.

A modo de analogía, esto implica un efecto positivo en la etapa de planificación y ejecución de un proyecto. Esas acciones eventualmente pudieran también incidir en beneficio de la velocidad de adaptabilidad a las demandas del entorno de “Empresa-Caso”.

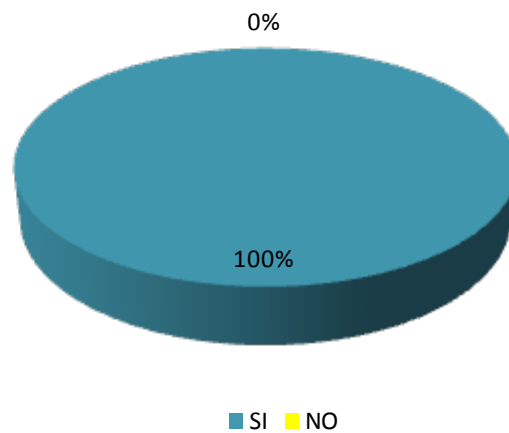
P.15 ¿Se repiten los mismos errores en la elaboración de propuestas comerciales con frecuencia ?



La pregunta No. 15 (P.15) muestra de modo unánime que los miembros del Equipo de B&P reconocen que frecuentemente se repiten los mismos errores en la elaboración de propuestas comerciales, lo cual desencadena oportunidades de aleatoriedad en el proceso.

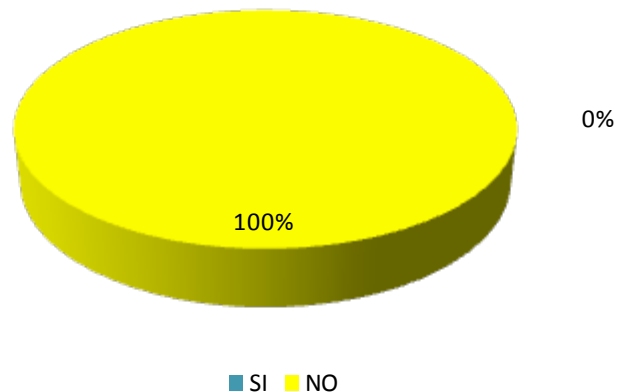
Esta situación es consistente con lo analizado anteriormente en las preguntas de la No. 8 a la No. 14; de tal manera que se insiste en la identificación de oportunidades de mejora en el proceso de elaboración de propuestas comerciales en todas sus etapas; por otro lado, en el ámbito de los procesos de Gerencia de Proyectos, representa oportunidades de mejora en la planificación, así como en el seguimiento y control.

P.16 ¿Realiza Usted control de costos del proceso de ejecución de sus propuestas comerciales ?



En la pregunta No. 16 (P.16) el total de la población admite que no realizan control de costos del proceso de ejecución de propuestas comerciales, situación que reduce la adecuada toma de decisiones en la etapa de calificación preliminar de las propuestas a desarrollar; así como también en cuanto a control y administración de recursos. Este hecho revela una oportunidad de mejora en la medición de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales alineados con el pilar de “Ejecución infalible” de la estrategia de “Empresa-Caso” y que además le permita afrontar el entorno de dicha empresa.

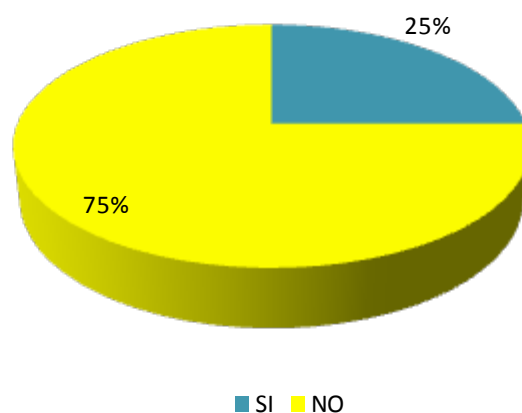
P.17 ¿Considera Usted que las herramientas, recursos y/o estructura organizacional existentes son suficientes y competentes para la ejecución de las propuestas comerciales en el plazo de tiempo y con la calidad requeridos?



En cuanto a la pregunta No. 17 (P.17), la totalidad del equipo de B&P subraya que la estructura funcional que respalda la ejecución del Especialista de Propuestas aún requiere la incorporación de mejoras en cuanto a herramientas, recursos y/o estructura organizacional para la entrega de propuestas en los plazos de tiempo y la calidad requeridos. Este resultado devela también que el Equipo tiene consciencia de la existencia de oportunidades de mejoras para progresar en lo que son en sí mismos, indicadores de desempeño y que además identifican áreas donde aplicarlas.

En asociación, tal como fue expresado en las respuestas a la pregunta No. 8; el desconocimiento generalizado de los indicadores de desempeño y la ausencia de participación en su análisis, reduce la precisión para identificar y aplicar acciones de cambio en este momento. No obstante, cuando se pidió a los encuestados que listara brevemente el respaldo adicional que consideraba necesario (P 17.1); entonces la mayoría coincidió en: disponibilidad oportuna de los recursos humanos con el conocimiento tecnológico requerido (autonomía de conocimiento tecnológico), definición de un plan de entrenamiento formal y tiempo para ejecutarlo.

P.18 ¿Considera Usted que sus competencias individuales son suficientes y adecuadas para la ejecución de las propuestas comerciales?



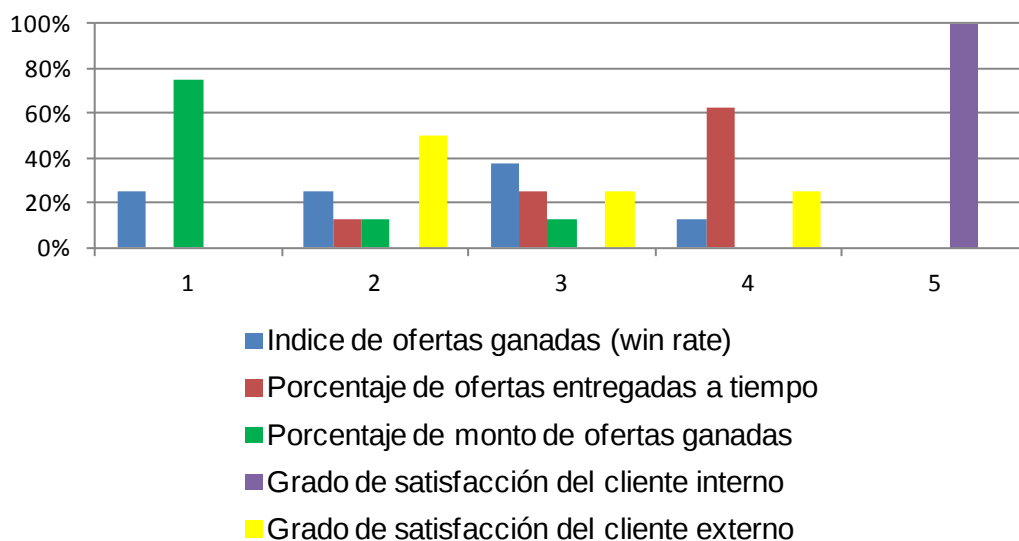
Las respuestas a la pregunta No.18 (P.18) indican que el setenta y cinco por ciento (75%) de la población encuestada percibe que tiene brechas en cuanto a sus competencias individuales requeridas para la ejecución de la función de Especialista de Propuestas, lo cual pudiera atribuirse a múltiples razones en el ámbito del desarrollo de competencias; sin embargo, este resultado es consistente con la necesidad que el mismo equipo expresa en la pregunta No. 14

(P.14) en cuanto a programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados de las propuestas comerciales.

La identificación y desarrollo de competencias, constituyen un respaldo que puede ofrecerse al Especialista de Propuestas para ejercer su función y contribuir a ejecutar las propuestas comerciales dentro del plazo, costo y calidad requeridos.

Así mismo se reitera que a modo de analogía, esto implica un efecto positivo en la etapa de planificación y ejecución de un proyecto. Esas acciones eventualmente pudieran también incidir en beneficio de la velocidad de adaptabilidad a las demandas del entorno de “Empresa-Caso”.

P.19 Jerarquice en orden del 1 al 5 los siguientes indicadores como determinantes de éxito del proceso de elaboración de propuestas comerciales; donde el número 1 es el que Usted considera más determinante y el número 5 el menos determinante:



En la pregunta No.19 (P.19) el Equipo de B&P jerarquiza en orden de mayor a menor los indicadores considerados como determinantes de éxito del proceso de elaboración de propuestas comerciales:

1. **Porcentaje de monto de ofertas ganadas:** esta jerarquía expresa que el equipo está consciente que su contribución a las ventas de “Empresa-Caso”, radica en el monto en dinero de las ofertas ganadas y no por ejemplo, en el volumen de propuestas comerciales elaboradas y entregadas.

2. **Grado de satisfacción del cliente externo:** el equipo otorga importancia a la reacción del entorno, según la percepción del cliente final: cumplimiento de especificaciones.
3. **Índice de ofertas ganadas (*win rate*):** en este caso el equipo expresa como tercer factor determinante la productividad de su gestión; es decir que del total de ofertas elaboradas la mayoría sean ganadoras.
4. **Porcentaje de ofertas entregadas a tiempo:** en orden de jerarquía el equipo otorga la posición número cuatro al volumen de ofertas entregadas a tiempo, que en sí mismo es un indicador inmerso en el grado de satisfacción del cliente interno y además, pudiera ser que no corresponda a aquellas ofertas ganadas .
5. **Grado de satisfacción del cliente interno:** de modo unánime el equipo ubicó el grado de satisfacción del cliente interno (Equipo de Ventas) en último lugar, con lo cual se indica que en su escala de valoración la percepción del equipo de Ventas es menos importante, en tanto que los anteriores factores determinantes de éxito se hayan cumplido. En general, se puede interpretar que si los anteriores factores han sido alcanzados, la satisfacción del cliente interno debería ser una consecuencia directa.

Todos los indicadores enunciados anteriormente son considerados estratégicos para lo que “Empresa-Caso”, considera “Ejecución infalible” y “Cercanía con el Cliente”

Resumen de la relación entre la estrategia de “Empresa Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales de la Gerencia de B&P.

Los resultados de la aplicación de la encuesta de gestión estratégica al Equipo de B&P y desarrollada para la autora de este trabajo de grado, se consolidan en la Tabla V.1 Resumen de la relación entre la estrategia de “Empresa-Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales

Tabla V.1 Resumen de la relación entre la estrategia de “Empresa-Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales

Pilar	Area de concentración	Aplica relación	Pregunta(s) asociada(s)	Existe relación
Cercanía con el Cliente	Las regiones serán el centro de las relaciones	SI	2.1.1;19	Parcial
	Las soluciones son el conductor esencial del crecimiento	SI	2.1.2	NO
Liderazgo tecnológico a través de la Innovación	Centro de desarrollo tecnológico de “Empresa-Caso” como Patrimonio	NO	N/A	N/A
	Intensificar el aprovechamiento de la red (High Leverage Network –HLN™)	SI	2.2.1	NO
	Habilitadores de aplicaciones	SI	2.2.1	NO
Ejecución infalible	Nueva organización – nuevo modelo de negocios	SI	2.3.1; 19	Parcial
	Reducción de costos	SI	16	NO

El resumen anterior demuestra que aún cuando la Gerencia de Bids&Proposals constituye un departamento estratégico para el logro de los objetivos de Ventas de “Empresa-Caso”, la gestión de sus integrantes, no se ejerce alineada con la estrategia definida. De lo anterior se deriva que se requiere tanto generar consciencia en los integrantes del Equipo de B&P de la existencia y utilidad de la estrategia, así como definir acciones operativas concretas que permitan evidenciar la alineación del desempeño cotidiano a la misma y materializarla en función de los resultados esperados que se expresan en las áreas de concentración de los tres pilares fundamentales del enunciado de la estrategia de “Empresa-Caso”.

Grado de madurez del equipo de B&P en Gerencia de Proyectos

Como fue mencionado anteriormente, con la finalidad de medir el grado de madurez en Gerencia de Proyectos del Equipo de Bids & Proposals, se aplicó a cada integrante de dicho equipo el cuestionario de medición diseñado por Kerzner (2.001) y previamente adaptado para dicha organización.

Nivel 1. Lenguaje común

Una vez llenado el instrumento del nivel 1 se evaluó el entendimiento de las nueve áreas de conocimiento de Gerencia de Proyectos, según el “Project Management Institute”. A continuación los resultados:

Tabla No. V.2 Resultados Grado de Madurez Nivel 1: Lenguaje Común.

Encuestado	Alcance	Tiempo	Costo	RRHH	Procura	Calidad	Riesgo	Comunicación	Total
B&P -1	90	60	60	60	80	50	90	100	590
B&P -2	50	20	20	40	50	30	80	70	360
B&P -3	70	30	30	40	50	40	50	60	370
B&P -4	70	10	30	50	60	40	80	70	410
B&P -5	90	30	60	50	80	70	80	80	540
B&P -6	60	20	30	50	50	40	80	80	410
B&P -7	60	20	40	50	50	40	80	60	400
B&P -8	100	100	100	80	100	100	100	100	780
Media muestral	73,75	36,25	46,25	52,50	65,00	51,25	80,00	77,50	482,50
Máximo	100,00	100,00	100,00	80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	780,00
Mínimo	50,00	10,00	20,00	40,00	50,00	30,00	50,00	60,00	360,00
Mediana	70,00	25,00	35,00	50,00	55,00	40,00	80,00	75,00	410,00
Moda	90,00	20,00	30,00	50,00	50,00	40,00	80,00	100,00	410,00

Como puede observarse en la Tabla No. V.2 , se obtuvo un valor promedio mayor a sesenta (60) en las áreas de conocimiento de Alcance, Procura, Riesgo y Comunicación.

Para el área de conocimiento de “Alcance” la moda del grupo de estudio es noventa (90), representado por el veinticinco por ciento (25.00%) de la población. El treinta y siete y medio por ciento (37.50%) obtuvo entre (30) y sesenta (60) puntos y el restante sesenta y dos y medio por ciento (62.50%) de la población obtuvo más de sesenta (60) puntos.

En cuanto al área de conocimiento de “Procura” la moda del grupo de estudio es cincuenta (50), representado por el cincuenta (50.00%) de la población, en tanto que se demuestra que existen niveles diferenciados de conocimiento en dicha área entre los integrantes. El cincuenta por ciento (50.00%) de la población obtuvo entre (30) y sesenta (60) puntos y el restante cincuenta por ciento (50.00%) obtuvo más de sesenta (60) puntos.

Con respecto al área de conocimiento de “Riesgo”, la moda del equipo es de ochenta (80) reportado por el sesenta y dos y medio por ciento (62.50%) de la población. Sólo el doce y medio por ciento (12.50%) de la población obtuvo entre treinta (30) y sesenta (60) puntos,

mientras que la mayoría de ochenta y siete y medio por ciento (87.50%) obtuvo más de sesenta (60) puntos.

En el área de conocimiento de “Comunicación”, la moda del equipo es de cien (100) reportado por el veinticinco por ciento (25.00%) de la población. El veinticinco por ciento (25.00%) de la población obtuvo sesenta (60) puntos, mientras que el restante setenta y cinco por ciento (75.00%) obtuvo más de sesenta (60) puntos.

De los resultados anteriores se concluyen que en las áreas de conocimiento de Alcance, Procura, Riesgo y Comunicación la organización se presenta madura; no obstante es importante resaltar que el Equipo de B&P, requiere particular atención para consolidar dicha madurez. Individualmente se perciben individuos con mayores capacidades en el manejo del lenguaje común de la Gerencia de Proyectos y otros con algunas oportunidades de mejora, sobre todo en lo concerniente a Procura.

En las áreas de conocimiento de Costo, Recursos Humanos y Calidad se obtuvo un puntaje promedio entre treinta (30) y sesenta (60), lo cual según lo interpretado por Kerzner (2.001), en estas áreas la organización ha empezado a manejar los fundamentos de Gerencia de Proyectos pero requiere todavía reforzar sus capacidades.

En cada una de estas áreas aproximadamente más del setenta y cinco (75%) de los individuos obtuvo puntuación entre treinta (30) y sesenta (60). Lo cual demuestra que un porcentaje importante de los individuos si tienen dominio de los procesos en gerencia de proyectos y los principios conceptuales de los mismos.

Con respecto al área de Tiempo se obtuvo un puntaje promedio menor a treinta (30) y con una moda de veinte (20), con lo cual se evidencia que es un área inmadura desde la perspectiva de gerencia de proyectos y con una importante brecha de conocimiento y que requiere acciones prioritarias.

Finalmente, el total promedio de todas las áreas de conocimiento es de 466,05 lo cual indica que en general la Gerencia de Bids Proposals de “Empresa-Caso”, en lo que respecta al nivel 1 de Madurez en gerencia de proyectos, debe reforzar y/o desarrollar estrategias de entrenamiento para lograr el dominio de un lenguaje común.

Nivel 2. Procesos comunes

Una vez llenado y analizados los resultados del instrumento del nivel 2, se logró reconocer el estado del Equipo de B&P, en referencia a las diferentes fases del ciclo de vida del nivel 2 y que se presentan en la Tabla No. V.3. Resultados grado de madurez Nivel 2: Procesos comunes

Tabla No. V.3 Resultados grado de madurez Nivel 2: Procesos comunes

Encuestado	Embrionario	Ejecutivo	Funcional	Crecimiento	Madurez
B&P -1	3,00	2,00	2,00	-3,00	-9,00
B&P -2	3,00	-1,00	-1,00	-5,00	-9,00
B&P -3	3,00	0,00	-3,00	-4,00	-9,00
B&P -4	6,00	2,00	1,00	-2,00	-9,00
B&P -5	5,00	1,00	2,00	-3,00	-9,00
B&P -6	6,00	1,00	1,00	-2,00	-9,00
B&P -7	5,00	-1,00	2,00	-2,00	-9,00
B&P -8	6,00	1,00	3,00	-3,00	-9,00
Media muestral	4,63	0,63	0,88	-3,00	-9,00
Máximo	6,00	2,00	3,00	-2,00	-9,00
Mínimo	3,00	-1,00	-3,00	-5,00	-9,00
Mediana	5,00	1,00	1,50	-3,00	-9,00
Moda	3,00	1,00	2,00	-3,00	-9,00

En la tabla de resultados anterior, se muestra que para todas las fases del ciclo de vida: embrionario, aceptación del nivel ejecutivo, aceptación de la gerencia funcional/operativa, crecimiento y madurez, la puntuación obtenida es en menor +3 y el 100% de los individuos de la muestra obtuvieron menos de +3 en las fases de aceptación del nivel ejecutivo, aceptación de la gerencia funcional/operativa, crecimiento y madurez. Esto indica que la organización no ha alcanzado la madurez en dichas fases, ni aún en la embrionaria; es decir aún la organización, con énfasis en los ejecutivos, no ha empezado a reconocer que la gerencia de proyectos le puede ser beneficiosa.

Si se observa un potencial crecimiento en la fase embrionaria, que se muestra franca en las áreas exploradas de control directo por parte del Equipo de B&P.

Nivel 3. Metodología única

En la Tabla No. V.4 Resultados grado de madurez Nivel 3: Metodología única., se muestran los resultados del tercer nivel del modelo de madurez, los cuales evidencian la importancia que brinda la organización al reconocer la necesidad de integrar en su totalidad los procesos de Gerencia de proyectos en una metodología única y específica en función de seis (6) segmentos: procesos integrados, cultura, soporte gerencial, educación y entrenamiento, gerencia de proyectos informal y excelencia conductual.

Tabla No. V.4 Resultados grado de madurez Nivel 3: Metodología única

Encuestado	Procesos Integrados	Cultura	Soporte Gerencial	Educación y Entrenamiento	Gerencia Proyecto Informal	Excelencia	Total
B&P -1	22	22	28	10	26	17	125
B&P -2	22	22	28	10	26	17	125
B&P -3	21	22	28	10	26	17	124
B&P -4	21	22	28	10	26	17	124
B&P -5	22	22	24	10	26	17	121
B&P -6	22	22	24	10	26	17	121
B&P -7	22	22	24	10	26	17	121
B&P -8	22	22	24	10	26	18	122
Media muestral	21,75	22,00	26,00	10,00	26,00	17,13	122,88
Máximo	22,00	22,00	28,00	10,00	26,00	18,00	125,00
Mínimo	21,00	22,00	24,00	10,00	26,00	17,00	121,00
Mediana	22,00	22,00	26,00	10,00	26,00	17,00	123,00
Moda	22,00	22,00	28,00	10,00	26,00	17,00	121,00

Los mismos resultados promedio totales se presentan en el hexágono de la excelencia que propone Kerzner (2.001); aplicado para la población en estudio, ver Figura No. V.1 Hexágono de la excelencia para el Equipo de B&P.

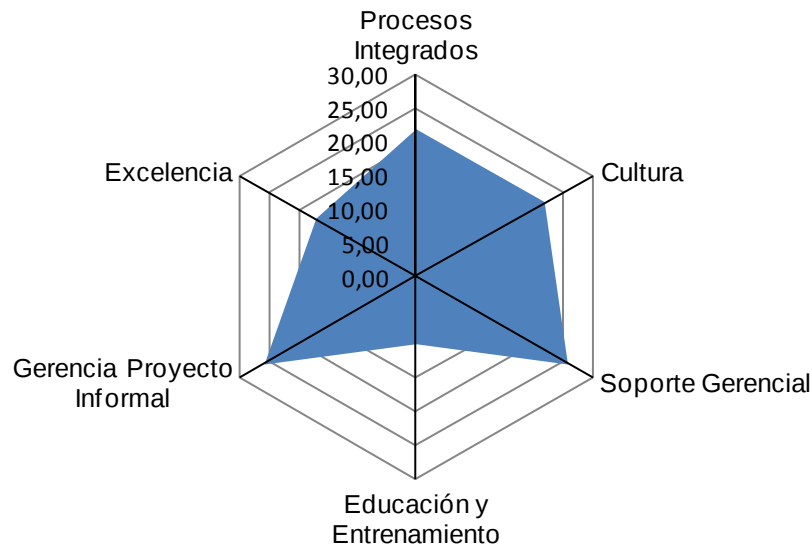


Figura No. V.1 Hexágono de la excelencia para el Equipo de B&P.

El equipo de B&P obtuvo un puntaje promedio total de puntos de ciento veintidós con ocho centésima (122,8), lo cual le ubica en la tercera escala del modelo de madurez de Kerzner (2.001), que indica que la organización está probablemente suministrando un apoyo muy básico a la Gerencia de Proyectos. El soporte es mínimo. La organización cree que esta situación es la correcta, pero no se ha dado cuenta de sus verdaderos beneficios. La organización se estructura de manera funcional". Esto refleja que existen oportunidades de mejora en todas las áreas.

Las mayores fortalezas del Equipo de B&P en torno a los factores analizados en el nivel 3 del modelo de madurez, son las de categoría Gerencia Informal con veintiséis (26) puntos promedio, lo cual evidencia que la organización reconoce la diferencia entre la Gerencia de Proyectos formal y la informal y la otra categoría de Soporte Gerencial, lo cual refleja un apoyo moderado de la Gerencia. Sin embargo, dichas puntuaciones son bajas.

Por otro lado, la capacitación y educación con diez (10) puntos promedio, refleja el poco conocimiento en metodología de Gerencia de Proyectos.

Nivel 4. Benchmarking

El Benchmarking determina si la organización reconoce la importancia de implementar procesos de comparación con otras organizaciones similares a la de la Gerencia de B&P, con el fin de desarrollar estrategias de mejora continua.

El modelo establece para este nivel veinticinco (25) preguntas, cuyos resultados se presentan en la Tabla No. V.5 Resultados grado de madurez Nivel 4: Benchmarking.

Tabla No. V.5 Resultados grado de madurez Nivel 4: Benchmarking.

Benchmarking cuantitativo		Benchmarking cualitativo	
1	0	6	0
2	0	7	0
3	0	8	0
4	0	9	0
5	0	14	0
10	0	15	0
11	0	16	0
12	0	22	0
13	0	23	0
17	0	24	0
18	0	Total combinado: 0	
19	0		
20	0		
21	0		
25	0		

Los resultados obtenidos por unanimidad de los encuestados, en benchmarking cuantitativo y cualitativo, se ubica en el rango de inferiores a diez (10) y de acuerdo al modelo de Kerzner (2.001), indica que existe una falta de compromiso o bien que la organización no entiende como hacer Benchmarking o con quien compararse, eso se debe a que la Organización regional ni nacional de Bids & Proposals no ha realizado estudios de benchmarking. Esta situación reitera inmadurez total en este nivel.

Nivel 5. Mejora continua

El objetivo del nivel cinco (5) del modelo de madurez, permite determinar cómo está la organización en sus esfuerzos para mejorar en la disciplina de gerencia de proyectos y cómo aprovecha los resultados del “benchmarking”. Los resultados se presentan en la Tabla No. V.6 Resultados grado de madurez Nivel 5: Mejora continua.

Tabla No. V.6 Resultados grado de madurez Nivel 5: Mejora continua.

Encuestado	Resultado
B&P -1	16
B&P -2	5
B&P -3	7
B&P -4	10
B&P -5	10
B&P -6	8
B&P -7	8
B&P -8	18
Media muestral	10,25
Máximo	18,00
Mínimo	5,00
Mediana	9,00
Moda	10,00

El resultado promedio obtenido, es de diez (10) puntos para este nivel lo cual indica y con base a los criterios de evaluación definidos por Kerzner (2.001), que alguna forma de mejoramiento continuo está sucediendo pero está ocurriendo lentamente; esta lentitud la evidencia también la ausencia de benchmarking y las oportunidades de mejora se evidenciaron que existen en cuanto a soporte en los niveles ejecutivos y gerencial.

Además existe resistencia a algunos cambios, probablemente por modificaciones en el espectro de poder y autoridad.

Resumen del grado de madurez del equipo de Bids & Proposals en Gerencia de Proyectos

Los resultados de la aplicación del cuestionario de medición del grado de madurez diseñado por Kerzner (2.001) y adaptado para el Equipo de B&P, se consolidan en la Tabla V.7 Resumen de los resultados del grado de madurez para el equipo de B&P.

Tabla V.7 Resumen de los resultados del grado de madurez para el equipo de B&P.

	Nivel	Resultado aceptable	Resultado obtenido	Cumplimiento
Conocimiento básico	1. Lenguaje común	600,00	482,50	NO
Definición de procesos	2. Procesos estándar	6,00	-2,00	NO
Control de procesos	3. Metodología única	147,00	122,88	NO
Mejora de procesos	4. Benchmarking	37,00	0,00	NO
	5. Mejora continua	20,00	10,25	NO

El grado de madurez del Equipo de B&P se resume como sigue:

Nivel 1, Lenguaje Común: Se concluye que en cuanto al manejo del lenguaje común de gerencia de proyectos en las áreas de conocimiento de Alcance, Procura, Riesgo y Comunicación la organización se presenta madura; no obstante es importante resaltar que el Equipo de B&P requiere particular atención para consolidar dicha madurez. Para el resto de las áreas (Costo, Recursos Humanos, Calidad y Tiempo), no se alcanza el nivel adecuado según el modelo utilizado.

Nivel 2, Procesos Comunes: La parte de procesos comunes se presenta una importante brecha conforme a los criterios de evaluación y demuestra que en el equipo de B&P se tienen diversas interpretaciones de los procesos de Gerencia de Proyectos aplicables a la función de dicho Equipo.

Nivel 3, Metodología Única: Actualmente en el equipo no existe una metodología única para el desarrollo de propuestas comerciales en el marco de la gerencia de proyectos, sin embargo, cada integrante posee un marco de referencia para la gerencia de proyectos y que es aplicado de manera incompleta a proyectos (propuestas comerciales) que surjan en su área.

Nivel 4, Benchmarking: Actualmente el equipo no aplica benchmarking en ninguna de las etapas de sus procesos y evidencia que aún la empresa no tiene la disposición o no se encuentra preparada para la ejecución de actividades de comparación con otros equipos similares de otras regiones o de otras empresas del sector. No existe un proceso ni personal preparado para hacer dicha actividad, lo cual se torna en un factor crítico de éxito para el desarrollo de la gerencia de proyectos.

Nivel 5, Mejoramiento Continuo: El equipo no cuenta con un proceso formal de benchmarking ni metodología única para la gerencia de proyectos, cabe mencionar que el Gerente del Equipo ha desarrollado actividades para optimizar su administración, sin embargo no se ha podido aplicar de manera constante.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario para determinar el nivel de madurez de la empresa, representa información importante para analizar el alcance y las funciones de un modelo de oficina de proyectos para la ejecución de propuestas comerciales.

Por otro lado y para finalizar el presente capítulo, se tiene que en el CAPITULO I. EL PROBLEMA, a través de un diagnóstico preliminar del proceso de elaboración de propuestas comerciales y sus resultados, se presentaron en el diagrama de Ishikawa de la Figura I.4., situaciones actualmente presentes en el proceso de elaboración de propuestas de negocio y que sustentan la existencia de oportunidades de mejora en dicho proceso; se derivaron algunas situaciones relevantes sujetas a medición para ser controladas, que se resumen en la Tabla No. V.8 Resumen de situaciones sujetas a medición en el OLP. Posteriormente, en los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica presentados en el Capítulo V. ANALISIS DE LAS RELACIONES CON LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO” los encuestados manifestaron los hechos también resumidos en la misma Tabla No. V.8.

En la Tabla No. V.8 se han agrupado convenientemente dichos resultados para resumir y evidenciar comparativamente la consistencia e interrelación de las observaciones recolectadas a partir de fuentes diferentes.

Tabla No. V.8 Resumen de situaciones sujetas a medición en el OLP (Opportunity Lifecycle Process).

Figura No. I.4 Situaciones actualmente presentes en el proceso de elaboración de propuestas de negocio. (CAPITULO I)	Resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica (CAPITULO V)
Inicio tardío	
Estimaciones deficientes en el cronograma	
Deficiencia en la revisión de entregables	Reincidencia frecuente de errores en la elaboración de propuestas comerciales
Ausencia de un sistema formal de medición y control	Desconocimiento de los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP). Ausencia de un criterio de valoración y/o evaluación continua de las propuestas comerciales asignadas
Ausencia de control de costos de ejecución	Ausencia de un criterio de valoración y/o evaluación continua de las propuestas comerciales asignadas Ausencia de control de costos en el OLP
Ausencia de precisión en la medición de indicadores de ejecución	Deficiencia en la frecuencia de participación en el análisis de los resultados de los indicadores de desempeño del OLP
Proceso de aprobación centralizado y burocrático	Presencia de actividades que consumen tiempo excesivo que incide negativamente en los resultados de las propuestas
	Deficiencia en la estandarización del proceso OLP

CAPÍTULO VI - ANÁLISIS DE LOS INDICADORES CLAVES DE ÉXITO DE UNA PROPUESTA COMERCIAL

Como se ha mencionado anteriormente, el éxito del proceso de elaboración de propuestas comerciales, incide en los ámbitos estratégicos, tácticos y operacionales de una negociación y necesariamente implica para “Empresa - Caso” contar con una estructura organizacional y funcional eficiente, con base en la estrategia, la planificación y control de actividades y recursos para contribuir a completar la negociación bajo unas especificaciones dadas, en un tiempo finito previamente acordado y que propicie elevar las posibilidades de logro.

En este capítulo se identificarán y valorarán los indicadores considerados como determinantes de éxito de una propuesta comercial en el ámbito de “Empresa-Caso”, ya que constituye una información fundamental que contribuirá a delimitar el marco de acción para orientar la mejora en el proceso de elaboración de propuestas comerciales, de acuerdo al problema planteado en el CAPITULO I. EL PROBLEMA.

Por otro lado, los indicadores de medición de dicho proceso, proveerán orientación hacia la consecución del objetivo general de proponer un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en “Empresa-Caso”.

Determinación y valoración de indicadores determinantes de éxito de una propuesta comercial de “Empresa- Caso”

Para identificar los indicadores determinantes de éxito de una propuesta comercial, se han usado como base el resumen comparativo de la Tabla No. V.8 Resumen de situaciones sujetas a medición en el OLP, del CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE LAS RELACIONES CON LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO”; y por otra parte, también se ha considerado la opinión de los miembros de la Gerencia de B&P cuando en la Encuesta de Gestión Estratégica presentados en el Capítulo V. ANALISIS DE LAS RELACIONES CON LA ESTRATEGIA DE “EMPRESA-CASO”, ante la propuesta de jerarquización de cinco (5) indicadores sugeridos como determinantes de éxito del OLP, se reportó lo siguiente:

1. Porcentaje del monto de ofertas ganadas

2. Grado de satisfacción del cliente externo
3. Índice de ofertas ganadas (*win rate*)
4. Porcentaje de ofertas entregadas a tiempo
5. Grado de satisfacción del cliente interno

Con base en lo reportado anteriormente por los mismos integrantes de la Gerencia de B&P y conocida la estrategia de “Empresa-Caso” la autora de este trabajo se apoyó en la teoría del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1.996), para identificar y sugerir los indicadores del proceso de elaboración de propuestas comerciales vinculados a la estrategia; que de acuerdo a dicho modelo, son considerados indicadores de causa o inductores; es decir, miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de la estrategia.

De esta manera, la Tabla No. VI.1 Indicadores clave de desempeño del OLP de acuerdo a la estrategia de “Empresa-Caso” se presenta al equipo de Bids & Proposals como un recurso que expone:

- como se operacionaliza la estrategia de “Empresa-Caso” en el ámbito de la elaboración de propuestas comerciales (proceso OLP),
- los indicadores de desempeño identificados como determinantes de éxito en el OLP y que responden a:
 - las oportunidades de mejora que el mismo equipo de Bids & Proposals reveló en los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica (CAPITULO V) y,
 - las situaciones actualmente presentes en el proceso de elaboración de propuestas de negocio que sustentan “EL PROBLEMA” planteado en este trabajo de grado (CAPITULO I).
- la interrelación entre la estrategia de “Empresa-Caso” y los indicadores determinantes de éxito en el desempeño del equipo de B&P

La valoración de las metas propuestas para cada indicador determinante de éxito identificado, se hizo a través de mesas de trabajo virtuales en las cuales se intercambió el juicio experto de la autora de este trabajo y sus colegas homólogos en “Empresa-Caso” de otros países de Latinoamérica, sustentado por la experiencia en el campo de ejecución de ofertas comerciales y el conocimiento práctico del OLP, diseñado por dicha empresa.

Tabla No. VI.1 Indicadores clave de desempeño del OLP de acuerdo a la estrategia de “Empresa-Caso”.

	INDICADORES DE CAUSA - Proceso OLP					
	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO -OLP	UNIDAD DE MEDIDA	METAS ANUALES
Perspectiva Financiera	Crecer en rentabilidad	Incrementar rentabilidad	Enfatizar en el cumplimiento de la etapa de calificación de la oportunidad (RCO)	Cantidad de ofertas ganadas en términos de monto	Porcentaje	24%
		Incrementar las Ventas		Cantidad de ofertas ganadas en términos de volumen	Porcentaje	42%
	Reducción de costos	Reducir gastos	Medir y controlar los costos de ejecución de ofertas	Costos de ejecución de ofertas mayores a 8M US\$	Porcentaje	<= 0.5% del precio de la oferta
Perspectiva Clientes	Las soluciones son el conductor esencial del crecimiento	Distinguir de manera única en el mercado	Fortalecer la encuesta de satisfacción del cliente externo a través de la precisión de valoración de percepción sobre las ofertas entregadas.	Satisfacción del cliente externo	Porcentaje	85%
	Intensificar el aprovechamiento de la red	Ofrecer servicios de mayor valor agregado				
Perspectiva Procesos	Nueva organización – nuevo modelo de negocios	Simplificar la estructura organizativa y funcional	Capacitar y delegar mas personas que validen y aprueben	Tiempo de validación y aprobación de soluciones técnicas	Horas	<= 16 h. hábiles
			Incorporar mecanismos de delegación de aprobación financiera	Tiempo de aprobación financiera de propuestas	Horas	<= 8 h. hábiles
			Medir y controlar satisfacción del cliente interno	Satisfacción del cliente Interno	Porcentaje	85%
	Habilitadores de aplicaciones	Ofrecer mejores experiencias para los clientes de nuestros clientes	No es parte del alcance de este Trabajo. Deben cumplir con las iniciativas que le defina la Alta Gerencia de "Empresa-Caso".	N/A. Depende del equipo de desarrollo de soluciones	N/A	N/A
Perspectiva Capacidades	Las regiones serán el centro de las relaciones	Brindar atención más oportuna y personalizada	Masificar la creación de listas de precios pre-aprobadas.	Cantidad de ofertas entregadas a tiempo	Porcentaje	93%
				Cantidad de presupuestos entregados a tiempo	Porcentaje	98%
			Fomentar el aprendizaje individual en cuanto a planificación.	Activación de inicio de oferta	Horas	<= 8 h. hábiles
	Centro de desarrollo tecnológico de "Empresa-Caso" como Patrimonio	Ser reconocido por poseer uno de los mejores centros tecnológicos	No es parte del alcance de este Trabajo. Deben cumplir con las iniciativas que le defina la Alta Gerencia de "Empresa-Caso".	N/A. Depende del equipo de desarrollo de soluciones	N/A	N/A

Se propone que la publicación y análisis de resultados de este Cuadro de Mando Integral, se realice con frecuencia trimestral para ir evidenciando avances y aplicar acciones preventivas, correctivas o de continuidad que contribuyan a asegurar el cumplimiento de la meta anual. A continuación se definen cada uno de los indicadores claves considerados como determinantes de desempeño en el proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP), definido en el CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL, apartado Definición del proceso de desarrollo de propuestas comerciales o de negocios:

Cantidad de ofertas ganadas en términos de monto: Se refiere a la cantidad de ofertas ganadas en función de los montos, a través de una relación de monto en dólares (USD) de

ofertas ganadas entre monto en dólares (USD) de todas las ofertas elaboradas. Con este indicador se persigue entender la contribución de los resultados de eficiencia del proceso en función del objetivo de “Empresa-Caso”, de crecer en rentabilidad con el máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en el Equipo de B&P.

Iniciativa: Enfatizar en el cumplimiento de la etapa de calificación de la oportunidad (RCO): De acuerdo al proceso de OLP, la etapa de calificación de la oportunidad está orientada a incrementar la precisión en la selección de propuestas que maximicen la relación de esfuerzo/ beneficio y además contribuyan efectivamente a la consecución de las metas de Ventas, en términos de la selección de ofertas en función de su monto y su probabilidad de ganarse. Un ejemplo práctico es el caso de dar prioridad de recursos para elaborar aquellas ofertas de mayor monto y oportunidades de ganarse; en comparación con dedicar recursos a otras propuestas de menor monto. La iniciativa se presenta ya que no todas las oportunidades son calificadas o apropiadamente calificadas según lo establecido en dicha etapa del OLP.

Cantidad de ofertas ganadas en términos de volumen: Corresponde a la cantidad de ofertas ganadas en función del volumen total de ofertas elaboradas. De manera similar al indicador anterior, con este indicador se persigue entender la contribución de los resultados de eficiencia del proceso en función del objetivo de “Empresa-Caso”, de crecer en rentabilidad con el máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en el Equipo de B&P.

Iniciativa: Enfatizar en el cumplimiento de la etapa de calificación de la oportunidad (RCO): Con el mismo principio de razonamiento expuesto en el indicador anterior, se pretende incrementar la precisión en la selección de propuestas que maximicen la relación de esfuerzo/ beneficio y además contribuyan efectivamente a la consecución de las metas de Ventas, en términos del volumen de propuestas seleccionadas para ser elaboradas con mayor probabilidad de ganarse. Un ejemplo práctico es el caso de dar prioridad de recursos para elaborar aquellas ofertas con mayores oportunidades de ganarse; en comparación con dedicar recursos a muchas propuestas con baja probabilidad de ganarse. La iniciativa se presenta ya que no todas las oportunidades son calificadas o apropiadamente calificadas según lo establecido en dicha etapa del OLP.

Costos de ejecución de ofertas mayores a 8M US\$: Este indicador se introduce como novedoso en el esquema de valoración del proceso de OLP y corresponde a medir el costo de las horas/Hombre de los miembros del equipo de Ofertas en la elaboración de propuestas comerciales con montos superiores a ocho millones de dólares (8M US\$) y que de acuerdo al juicio experto debería corresponder a máximo el 0.5% del precio de la oferta. De tal manera que luego se puedan analizar las relaciones de costos dedicados en ofertas ganadas, perdidas y/o canceladas y afinar la precisión en las etapas del proceso OLP que correspondan.

Iniciativa: Medir y controlar los costos de ejecución de ofertas: Con esta medición se pretende contribuir a generar criterios de evasión de desperdicio de recursos en el proceso de elaboración de propuestas y que pudiera incidir en gastos para “Empresa-Caso”.

El parámetro de ocho millones de dólares (8M US\$) se ha identificado para mantener el mismo parámetro estándar que se aplica en la calificación de riesgos para involucrar autoridades con criterio experto en materia de riesgos más allá de la calificación del Especialista de Propuestas.

Satisfacción del cliente externo: La satisfacción del cliente externo se mide a través de un cuestionario corporativo adaptado a las características propias de “Empresa-Caso” Venezuela y que mide con frecuencia anual la percepción del Cliente externo en cuatro ámbitos: Ventas, Soluciones Técnicas, Implementación y Servicio Post-Ventas. Son treinta y dos (32) preguntas de valoración en una escala desde 0 (muy insatisfecho) – 5 (muy satisfecho). En el área de Ventas se incluyen dos preguntas que pudieran vincularse con el proceso de elaboración de propuestas comerciales y que son: puntualidad en entrega de las propuestas, cumplimiento de las expectativas de la solicitud original del cliente.

Iniciativa: Fortalecer la encuesta de satisfacción del cliente externo a través de la precisión de valoración de percepción sobre las ofertas entregadas: Con esta iniciativa se pretende proponer ante la Gerencia de Calidad de “Empresa-Caso”, la incorporación de preguntas en dicho cuestionario, que apunten con mayor precisión a la valoración de la percepción en cuanto a las propuestas comerciales solicitadas y/o entregadas; tales como, desagregar el cumplimiento de expectativas en términos de

monto, alcance técnico, alcance económico, demostración de experiencias, respuestas ante cambios de alcance, redacción de la propuesta, solución técnica propuesta, entre otros.

Tiempo de validación y aprobación de soluciones técnicas: Se refiere al tiempo que le toma al “Líder de la Solución” proveer la decisión de validación y aprobación de la solución técnica, de tal manera que si la respuesta es positiva, posteriormente da inicio formal al desarrollo de la oferta económica asociada.

Iniciativa: Capacitar y delegar más personas que validen y aprueben: Esta iniciativa busca reducir el tiempo de respuesta de dicha validación y aprobación de soluciones técnicas, de tal manera de no afectar el tiempo total de ejecución de la propuesta comercial y comprometer la fecha de entrega de la oferta. La iniciativa en si misma, se orienta en dos acciones: (1) Evaluar las capacidades técnicas de más miembros del equipo de “Soluciones Técnicas” para identificar más personas que puedan asumir la función de validación y aprobación y evitar el tiempo en espera por disponibilidad del “Líder de la Solución” (2) En caso que la evaluación de capacidades, reporte la necesidad de superación de brechas de conocimientos; entonces diseñar programas de formación para tal fin.

Tiempo de aprobación financiera de propuestas: Corresponde al tiempo que le toma al “Líder de Precios” proveer la decisión de aprobación de la propuesta económica, de tal manera que si la respuesta es positiva, posteriormente da lugar a la entrega de la propuesta al Equipo de Ventas.

Iniciativa: Incorporar mecanismos de delegación de aprobación financiera: Esta iniciativa busca reducir el tiempo de respuesta de aprobación, de tal manera de no afectar el tiempo total de ejecución de la propuesta comercial y comprometer la fecha de entrega de la oferta. La iniciativa en si misma, se orienta en dos acciones: (1) Identificar criterios de clasificación financiera con miras a delegar casos y evitar que todos pasen siempre por la misma persona/función (2) Establecer mecanismos de delegación financiera según los criterios de delegación identificados.

Satisfacción del cliente Interno: Este indicador se introduce como una novedad en el OLP, con la finalidad de generar retroalimentación cuantificada del desempeño del “Equipo de Ofertas” y según con la percepción de cumplimiento del Cliente Interno: Equipo de Ventas.

Iniciativa: Medir y controlar satisfacción del cliente interno: La satisfacción del cliente interno se medirá con frecuencia semestral a través de un cuestionario enfocado en cuatro ámbitos: Tiempos de ejecución, Calificación profesional de los miembros del Equipo de Ofertas, Cumplimiento de especificaciones técnicas, Cumplimiento de especificaciones económicas, Cumplimiento de entregables, Desempeño posterior a la entrega de la propuesta.

Cantidad de ofertas entregadas a tiempo: Se refiere a medir la puntualidad y cumplimiento de la fecha de entrega de ofertas comprometida con el Cliente Interno: Equipo de Ventas.

Iniciativa: Masificar la creación de listas de precios pre-aprobadas: Con esta iniciativa se buscan las siguientes acciones: (1) Identificar productos, servicios y/o soluciones estándar que generen frecuentes solicitudes de precios por parte del Cliente Externo; (2) Generar más listados (de los ya existentes) de precios de las soluciones identificadas en el punto (1); (3) Aprobar dichos listados para ser aplicados de forma directa por el “Especialista de Propuesta”.

Cantidad de presupuestos entregados a tiempo: Corresponde a medir la puntualidad y cumplimiento de la fecha de entrega de presupuestos comprometida con el Cliente Interno: Equipo de Ventas.

Iniciativa: Masificar la creación de listas de precios pre-aprobadas: De manera análoga con el indicador explicado anteriormente, con esta iniciativa se buscan las siguientes acciones: (1) Identificar los productos, servicios y/o soluciones estándar que generen frecuentes solicitudes de precios por parte del Cliente Externo; (2) Generar listados de precios de las soluciones identificadas en el punto (1); (3) Aprobar dichos listados para ser aplicados de forma directa por el “Especialista de Propuesta”; (4) Identificar “porcentajes adicionales de negociación” y definir criterios de hipótesis a asumir para el caso de presupuestos.

Activación de inicio de oferta: Este indicador mide el tiempo de inicio del proceso de elaboración de la propuesta comercial, una vez que el “Equipo de Ventas” presenta la oportunidad al Equipo de B&P. Se mide, dado que el retraso en el inicio pudiera incidir en la puntualidad y cumplimiento de la fecha de entrega.

Iniciativa: Fomentar el aprendizaje individual en cuanto a planificación: Esta iniciativa pretende capacitar al “Especialista de Propuestas” en cuanto a: (1) Manejo de la presión por efecto de volumen de carga de trabajo (2) Fomentar la adquisición de experticia del “Especialista de Propuestas” a través de acciones de “entrenamiento en el trabajo” para planificar el inicio de la elaboración de las propuestas: identificar “Equipo de Oferta”, Plan de actividades para elaborar la Propuestas, Ejecutar la reunión de “Estrategia de Oferta” (RAO) con lo cual da inicio a la oferta y puede continuar en paralelo con el manejo del resto de su carga de trabajo. Por otro lado, el inicio temprano, también facilita la detección y control temprano de limitaciones eventuales de una ejecución oportuna.

CAPITULO VII – FORMULACION DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE PROPUESTAS COMERCIALES

Con base en la información analizada hasta ahora en los dos capítulos precedentes, se reitera que:

- las propuestas comerciales son, en sí mismas, de importancia estratégica por dar lugar a las ventas y con ello a la existencia de proyectos de implementación y a la permanencia de “Empresa-Caso” en el mercado,
- existen oportunidades de mejora en el proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP), fundamentados en el conocimiento, medición y seguimiento de los indicadores determinantes de éxito en el desempeño.
- se evidencia la necesidad de seguir apoyando a la Gerencia de Bids & Proposals en la evolución de sus procesos con miras a incrementar su eficiencia y resultados para el desarrollo de propuestas comerciales

Tal como se ha mencionado anteriormente, la ejecución del OLP puede ser interpretado en sí mismo como la ejecución de un proyecto y las características de la estructura organizacional y funcional que caracterizan dicho proceso en “Empresa-Caso”, desde la perspectiva de la autora, puede ser vinculado en su desarrollo evolutivo hacia la constitución de un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP). La necesidad de una OGP se manifiesta dadas las condiciones de entorno externo que inciden en el aumento del volumen de propuestas comerciales y el incremento de su complejidad, lo cual demanda una estructura centralizada para el manejo de las mismas.

La Oficina de Gerencia de Proyectos permitirá obtener mejores resultados, siendo un medio para propiciar cambios en la organización, generar y resaltar ventajas competitivas, e incorporar los proyectos (propuestas comerciales) para la consecución de los objetivos estratégicos de “Empresa-Caso” según se esquematiza en la Figura VII.1 Mapa Estratégico de “Empresa-Caso”.

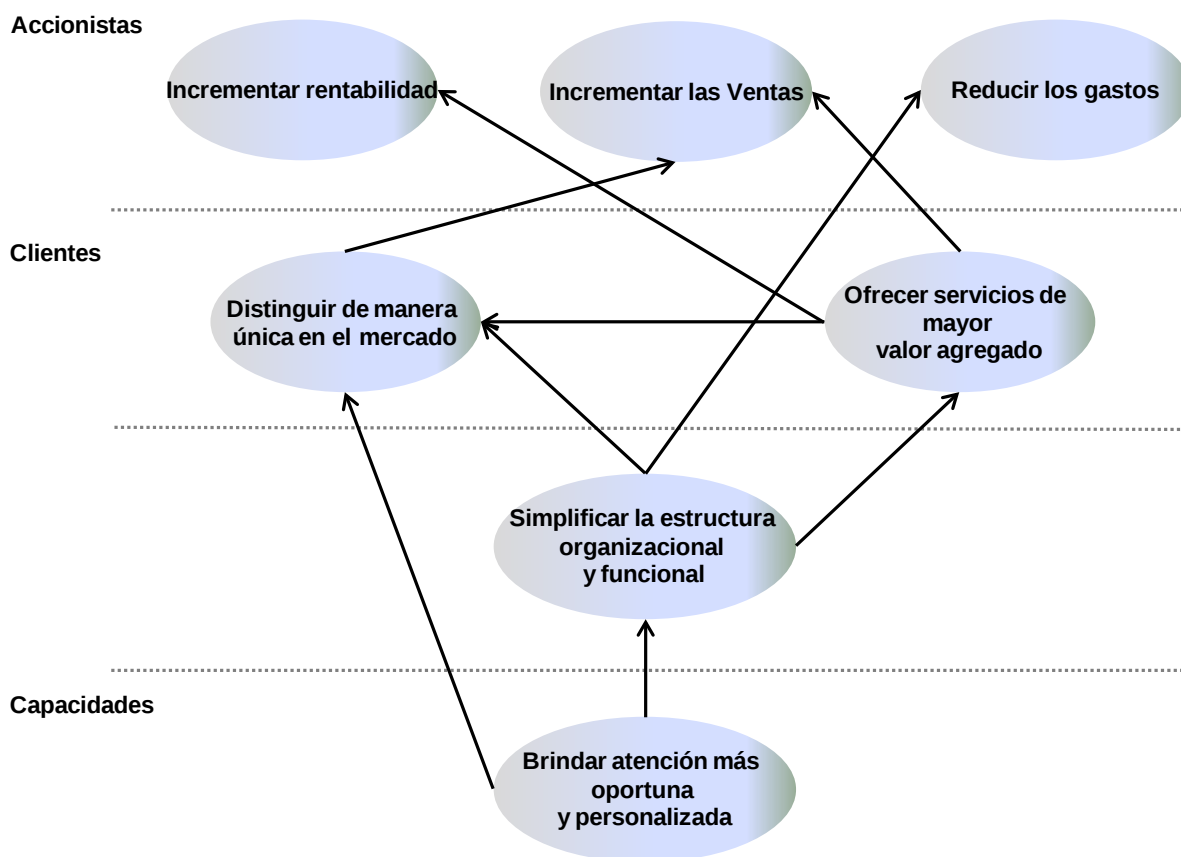


Figura VII.1 Mapa Estratégico de "Empresa-Caso".

El concepto de la Oficina de Gerencia de Proyectos pretende cambiar fundamentalmente la manera en que la organización maneja las propuestas comerciales (proyectos), resaltando su rol dentro de la estrategia de la organización, enfocando los propios casos de negocios en el marco de una visión global.

La OGP permitirá estandarizar criterios de asignación de prioridades a las propuestas comerciales a realizar, coordinar el entrenamiento y planes de carrera de los gerentes de proyectos (especialistas de propuestas) y brindar asesorías en Gerencia de Proyectos aplicadas a la ejecución de propuestas comerciales.

En el presente Capítulo se presentará la definición y propuesta de un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) para el desarrollo de propuestas comerciales en "Empresa-Caso" con un enfoque de implementación progresivo y constante, que permita crear las

condiciones para que dicha propuesta de OGP se constituya de modo estable, permanente en el tiempo y aceptable para los integrantes de la Gerencia de B&P.

Consideraciones preliminares

Diseñar una OGP implica en sí mismo un importante cambio organizacional, en tanto que a continuación se listan ciertas consideraciones determinantes como parte de la propuesta de transformación hacia una OGP:

- La característica de “Empresa-Caso” en cuanto a dinamismo y frecuencia de cambios organizacionales,
- La creación de una OGP, constituye en sí misma una transformación organizacional y como tal debe aplicarse la adecuada Gerencia del cambio,
- La Gerencia de B&P es de multi-proyectos, se manejan varias propuestas en simultáneo,
- La Gerencia de B&P no lleva una gestión formal fundamentada en la Gerencia de Proyectos,
- Existe una presión del entorno externo que demanda reestructuración en los procesos de elaboración de propuestas comerciales,
- Existe presión de los clientes internos del equipo de B&P (Gerencia de Ventas), que demandan reestructuración en los procesos de elaboración de propuestas comerciales,

Dados los resultados de madurez en gerencia de proyectos del Equipo de B&P y la ausencia de una Oficina de Gerencia de Proyectos pre-existente, la propuesta de una OGP puede adoptar múltiples alternativas. En este sentido, con miras a delimitar y sustentar las decisiones, se planteará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a partir de los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica, la medición del Grado de Madurez en Gerencia de Proyectos y la observación directa de la autora, para identificar estrategias de diseño aplicables al modelo a proponer:

Cuadro VII.1 Matriz FODA Equipo de B&P

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1 Se dispone de un proceso para el desarrollo de propuestas comerciales (OLP). F.2 “Empresa-Caso” tiene una estrategia definida. F.3 Madurez en cuanto a “lenguaje común” en las áreas de Alcance, Procura, Riesgo y Comunicación. F.4 El equipo de B&P diferencia entre la gerencia de proyectos formal y la informal. F.5 El equipo de B&P reconoce que el proceso de OLP puede ser interpretado como un proyecto. F.6 El “Especialista de Propuesta” reconoce que ejerce un rol de “Gerente de Proyectos” en el proceso de OLP.	D.1 Inmadurez en cuanto a manejo de “lenguaje común” en el área de Tiempo, Costo, RRHH, Comunicación D.2 Estado embrionario en cuanto a madurez de procesos comunes en gerencia de proyectos. D.3 Inmadurez en los procesos comparativos de benchmarking. D.4 Lentitud en los procesos de mejoramiento continuo. D.5 Ausencia de la alineación con la estrategia de “Empresa-Caso”. D.6 Desconocimiento de indicadores de desempeño del OLP. D.7 Ausencia de programas de capacitación y desarrollo para mejora de desempeño. D.8 Reincidencia frecuente de errores en la elaboración de propuestas comerciales. D.9 Preparación cognitiva insuficiente en materia de Gerencia de Proyectos por parte de los integrantes del “Equipo de B&P”.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1 Conocimiento generalizado de los principios conceptuales asociados a la gerencia de proyectos. O.2 Tendencia a que la alta gerencia y ejecutivos estén al tanto del impacto del desempeño del Equipo de B&P en los resultados del negocio. O.3 Existen algunas manifestaciones de mejoramiento continuo. O.4 Generalmente el “Especialista de Propuestas” genera reportes de progreso de ejecución. O.5 Generalmente el “Especialista de Propuestas” genera reportes de identificación de riesgos. O.6 No existen referencias comparativas de OGP para procesos de desarrollo de propuestas comerciales en “Empresa-Caso”.	A.1 Reducción de las ventas por inadaptabilidad al entorno. A.2 Inicio de la rotación de personal por debilidades en la estructura funcional interna que generan desgastes individuales. A.3 Desaprobación de la propuesta de una OGP por parte de los niveles ejecutivos y gerenciales de “Empresa-Caso”. A.4 Percepción de la OGP como ente burocrático por parte del equipo de B&P. A.5 Falta de herramientas de automatización de los procesos. A.6 Propuesta innovadora en “Empresa-Caso” en tanto que pudiera generarse resistencia al cambio.

Cuadro VII.2 Formulación de estrategias de diseño para el modelo de OGP.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<u>Estrategia FO</u> ▪ Actualizar el proceso OLP incorporando la terminología y principios conceptuales de la gerencia de proyectos (F.1, O1). ▪ Iniciar las acciones de mejoramiento continuo en las áreas de conocimiento de Alcance, Procura, Riesgo y Comunicación (F.3 y O.3). ▪ Alinear la medición de desempeño del Equipo de B&P a la Estrategia de “Empresa-caso” (F.2, O.2) ▪ Identificar sinergias entre las buenas prácticas de generación de reportes de ejecución y de riesgos, con la metodología de Gerencia de Proyectos y el rol de Gerente de Proyectos (F.5, F.6, O.4, O.5).	<u>Estrategia DO</u> ▪ Diseño e implementación de programas de capacitación en Gerencia de Proyectos para los “Especialistas de Propuestas Comerciales” (D.7, D.9, O.1). ▪ Implementar con celeridad la OGP, una vez aprobada por los niveles ejecutivos y gerenciales correspondientes (D.4,O.2, O.3). ▪ Incorporar a los niveles ejecutivos y gerenciales como promotores de la estrategia de “Empresa-Caso” alineada a los resultados de desempeño del Equipo de B&P (D.5,D.6, O.2). ▪ Iniciar procesos comparativos de benchmarking con otras empresas en materia de desarrollo de propuestas comerciales (D.3,0.6). ▪ Incorporar un tablero de indicadores determinantes de éxito en el desempeño del equipo de B&P (D.6,0.3).
Amenazas	<u>Estrategia FA</u> ▪ La presentación del modelo de OGP a los niveles ejecutivos y gerenciales debe enfatizar en la alineación a la estrategia de “Empresa-Caso” (F.2,A.3). ▪ Introducir la propuesta del modelo de OGP como una respuesta de adaptabilidad al entorno (F.2, F.5, A.1). ▪ Involucrar la opinión de los niveles ejecutivos y gerenciales como paso previo a la aprobación del modelo de OGP propuesto (F.3, A.3, A.2). ▪ Dar a conocer un modelo de OGP al equipo de B&P una vez que haya sido aprobado por los niveles ejecutivos y gerenciales de “Empresa-Caso” (F.5, F.6 y A.2). ▪ Asegurar que el proceso actualizado OLP no incurra en generación de pasos burocráticos (F.1,A.4, A.2).	<u>Estrategia DA</u> ▪ Flexibilizar y/o adaptar mecanismos que permitan agilizar la validación y aprobación técnica y financiera (D.4, D.8, A.2, A.4). ▪ Diseñar e implementar herramientas de automatización que agilicen y simplifiquen la ejecución del OLP (D.4, A.4, A.5). ▪ Diseñar e implementar un plan de manejo del cambio como parte del modelo de OGP (D.1, D.2, A.6).

A partir del análisis FODA la autora de este trabajo formuló un conjunto de estrategias enfocadas a la creación de un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para la elaboración de propuestas comerciales. Los enunciados expuestos, en sí mismos constituyen el contenido de los aspectos determinantes que considera el modelo de manera directa o indirecta, algunos de ellos desde la conceptualización, lo cual es el objeto de este Trabajo de Grado y otros que se sugerirán considerarse en el momento de la implementación.

Propuesta de un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) para el desarrollo de propuestas comerciales en “Empresa-Caso”

A partir de los resultados de los análisis previos, se observa que “Empresa-Caso” posee un nivel insuficiente de conocimientos, así como también ausencia de estructura y cultura organizacional y funcional en materia de gerencia de proyectos; en tanto que en primer lugar se plantea crear las condiciones de desarrollo y capacitación necesarias para una OGP.

En la etapa inicial se plantea un modelo de OGP del tipo “Estación Meteorológica”, de acuerdo al enfoque de Casey y Peck (2.001), decisión que se fundamenta en el hecho que los proyectos que maneja la Gerencia de B&P son de tamaño mediano y alcance funcional.

La OGP enfocará sus esfuerzos en:

- monitorear y reportar el avance de la ejecución de los proyectos internos (propuestas comerciales) que surgen de las Cuentas de Clientes;
- gestionar las comunicaciones con el Director Regional de B&P y el Director General de “Empresa-Caso” en Venezuela.
- desarrollar una metodología única para la gerencia de proyectos internos (propuestas comerciales) incorporada al proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP),
- diseñar e implementar un programa de capacitación y desarrollo de competencias en Gerencia de Proyectos.

Alcance y funciones de la OGP

La OGP se propone con el propósito de ofrecer a la organización mejoras en los resultados del proceso de desarrollo de propuestas comerciales a través del fortalecimiento de la estructura funcional del Equipo de B&P, del proceso OLP y otorgar asistencia estratégica, gerencial y técnica a sus proyectos (propuestas comerciales), documentar información histórica y estadísticas útiles para el análisis de la administración. Para tal fin y como parte de la alineación a la estrategia de “Empresa-Caso” se considera importante definir la misión, visión y objetivos de la nueva OGP, que sustentaran el entendimiento y aceptación de la misma por parte de la organización.

La visión y misión para la OGP de “Empresa-Caso”, se han conceptualizado a corto plazo, y de acuerdo al tipo de OGP que se propuso, por lo tanto de antemano se entiende que sus preceptos irán actualizándose gradual y sistemáticamente a medida que se logre cumplimiento de los objetivos para las cuales se concibe, producto de un proceso de maduración y mejora continua.

Visión.

Ser una Oficina de Gerencia de Proyectos reconocida por la organización y preferida por los Clientes Internos como un aliado estratégico en el desarrollo y crecimiento comercial de los casos de negocios.

Misión.

Dar soporte a los especialistas de propuestas, con el fin de desarrollar competencias y procesos de gerencia de proyectos, incrementar la integración de recursos, tecnología y conocimiento para lograr la madurez del Equipo de B&P en gerencia de proyectos y proveer a tiempo propuestas de negocio altamente diferenciadas y preferidas por nuestros Clientes.

Objetivos de la OGP.

Los objetivos que se mencionan son de acuerdo al tipo de OGP que se estableció con anterioridad y que van a ir transformándose de acuerdo al progreso en el grado de madurez que se obtenga durante las fases evolutivas de la OGP y que se especificarán más adelante:

- Implementar los indicadores determinantes de desempeño para el proceso de OLP
- Impulsar y promover la cultura organizacional en gerencia de proyectos en el Equipo de B&P.
- Diseñar, implementar y monitorear el plan de manejo del cambio implícito en el proceso de transformación planteado.
- Formular e implementar programas de entrenamiento y formación continua en gerencia de proyectos para los Especialistas de Propuestas y otros integrantes del “Equipo de Oferta” que así lo requieran, con base en un análisis previo de detección de brechas y a las necesidades de la organización.
- Desarrollar e implementar metodologías, estándares, procedimientos adaptados al OLP e indicadores claves de desempeño en cuanto a las competencias de gerencia de proyectos.
- Monitorear, medir, controlar y apoyar el desarrollo de propuestas comerciales aplicando la metodología de Gerencia de Proyectos.
- Impulsar el incremento de madurez en Gerencia de Proyectos del equipo de B&P, para evolucionar su expansión regional con proyección a incorporar en el futuro conceptos de Gerencia de Programas y Gerencia de Portafolios.

Funciones de la OGP

La Oficina de Gerencia de proyectos que se propone en este trabajo, debe cumplir con las siguientes funciones que respalden al Equipo de B&P “Empresa-Caso” en el proceso inicial, de manera tal que los “Especialistas de Propuestas” no la perciban como un ente burocrático, sino que conciban a la nueva OGP como una unidad de soporte, consultoría, proveedor de metodologías y capaz de capacitar al personal para la mejora en la realización de su trabajo y el impulso de su desarrollo de carrera.

Se considera que la OGP debe cumplir con las siguientes funciones:

- Proponer una metodología de Gerencia de proyectos y complementar y/o desarrollar los procesos asociados que la sustenten bajo un marco de mejores prácticas.
- Planificar la generación de cultura organizacional en Gerencia de proyectos.

- Conciliar las expectativas de “Empresa-Caso”- Venezuela, con la del resto de los *stakeholders* del proceso; así como coordinar reuniones de revisión de proyectos (propuestas comerciales) de relevancia, a fin de crear una visión efectiva de la OGP.
- Administrar los recursos para múltiples proyectos.
- Gerenciar el control de costos de la ejecución de proyectos (propuestas comerciales).
- Operar como centro de análisis y recolección de información relevante de los proyectos (propuestas comerciales) que se van a ejecutar y dar apoyo para seguimiento de los mismos.
- Establecer un histórico de “Lecciones Aprendidas” para implementar en el desarrollo de proyectos (propuestas comerciales).
- Elaborar un programa de capacitación continua en el área de gerencia de proyectos, aplicado al desarrollo de propuestas comerciales.
- Evaluar el impacto de las capacitaciones y dar seguimiento continuo al personal capacitado.
- Automatizar procesos a través de desarrollo de aplicaciones que apoyen las tareas de los Especialistas de Propuestas y agilicen sus tiempos de respuesta.
- Diseñar e implementar los mecanismos para mejora continua y visibilidad de los proyectos (propuestas comerciales).
- Gestionar el riesgo de los proyectos.
- Medir, evaluar y monitorear la evolución de madurez en Gerencia de Proyectos del Equipo de B&P.

Roles y responsabilidades en la OGP

La propuesta de la OGP para el Equipo de B&P plantea una estructura organizacional básica, la cual brinde soporte a la ejecución de procesos y permita el cumplimiento de las actividades correspondientes.

Estructura y roles de los miembros de la OGP.

Dado el tamaño de la organización y volumen de proyectos (propuestas comerciales), la estructura que se menciona a continuación y dadas las necesidades iniciales de “Empresa-Caso”, se establece con tres (3) recursos: un Gerente para la OGP, un (1) Administrador de

proyectos y el Gerente de B&P quien seguirá en su rol dedicado a la operación continua. Cabe reiterar que dicha estructura ira modificándose de acuerdo al avance de nivel de madurez que se tenga y los proyectos nuevos que se lleven a cabo.

Como parte de los elementos a considerar para la propuesta de la OGP en “Empresa-Caso”, se propone modificar la estructura organizacional vigente de manera que no haya cambios disruptivos. En este sentido, se propone que la Gerencia de la OGP, sea ejercida por un Gerente de OGP experto y certificado por el PMI (Project Management Institute) que sea solicitado a la Gerencia de Implementación y Proyectos de “Empresa-Caso”, para ser asignado temporalmente en la Fase de Implementación de la OGP. Por otra parte, también se sugiere que el Administrador de Proyectos de la OGP proceda de la Gerencia de Implementación y Proyectos de “Empresa-Caso” con certificación PMI.

La propuesta se presenta en la Figura VII.2 Estructura organizacional de la OGP.

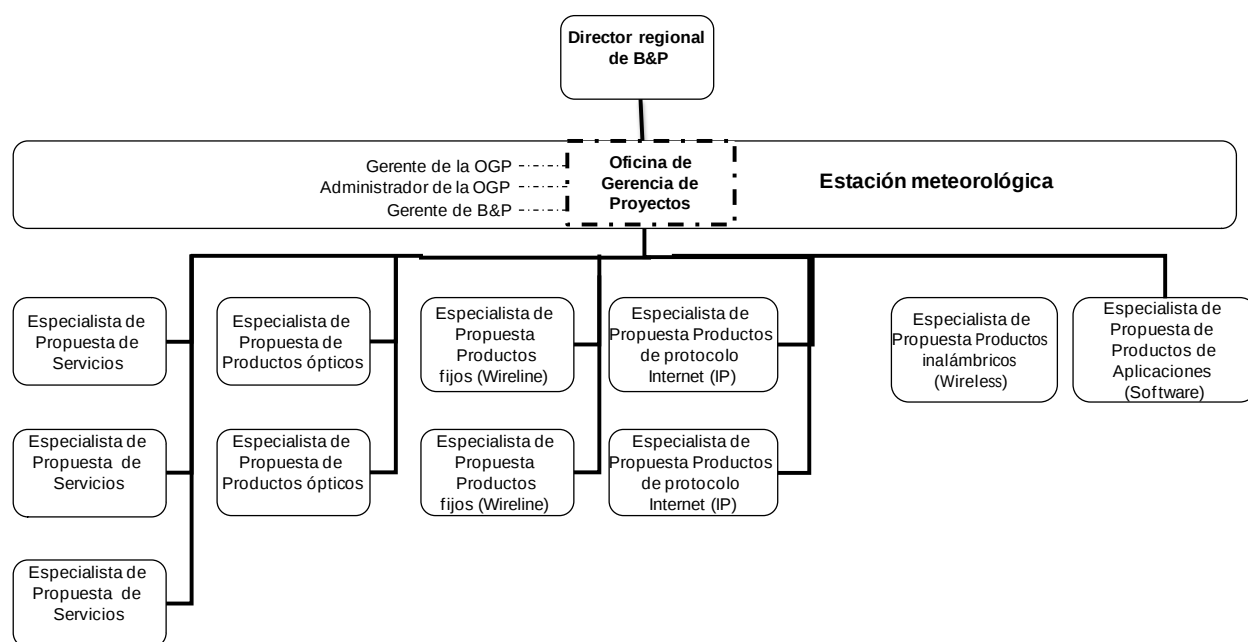


Figura VII.2 Estructura organizacional de la OGP.

Competencias de los miembros de la OGP.

Las habilidades que deben poseer los miembros de la OGP, según su rol, son las siguientes:

Gerente de la OGP

- Experiencia en el manejo de personal profesional y técnico.
- Facilidad para ejercer el liderazgo y comunicarse.
- Conocimientos en Gerencia de proyectos profesional.
- Trabajo en equipo.
- Manejo y resolución de conflictos.
- Seleccionar y desarrollar personal clave.
- Iniciativa.
- Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- Manejo de información en forma discrecional.
- Creativo.
- Proactivo.

Administrador de proyectos

- Conocimientos en Gerencia de proyectos profesional avanzados.
- Trabajo en equipo.
- Manejo y resolución de conflictos.
- Facilidad para comunicarse.
- Iniciativa.
- Excelente manejo de relaciones interpersonales.
- Manejo de información en forma discrecional.
- Ordenado.
- Proactivo.

Responsabilidades de los miembros de la OGP

Las responsabilidades que deberían tener los miembros que laboren en la OGP según su rol, se listan a continuación:

Gerente de la OGP

- Planear, dirigir, coordinar y evaluar las actividades que se realizan en la instancia a su cargo.
- Proponer a los niveles superiores las políticas, planes y programas de trabajo de corto, mediano y largo plazo.

- Identifica sistemas, métodos y procedimientos de trabajo para su área de acción.
- Desarrollar estándares, políticas, guías y procedimientos en conjunto con los administradores de proyectos.
- Establecer los lineamientos a seguir para la capacitación, comunicación y otros factores fundamentales en la administración de los proyectos.
- Identificar las estrategias necesarias para fomentar una cultura organizacional vinculada a la Gerencia de proyectos.
- Monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la OGP.
- Proponer el nombramiento de nuevos miembros para la OGP según las necesidades de la empresa.
- Resolver problemas relacionados con los proyectos y su administración.
- Atender consultas, brindar asesoría profesional, ser facilitador y consejero.
- Recomendar cambios o ajustes en las políticas, planes, metodologías u otros.

Administrador de proyectos

- Organizar, coordinar y ejecutar labores profesionales para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos diversos y emite criterios técnicos de aprobación o rechazo de los mismos.
- Participar y coordinar sesiones académicas de evaluación de proyectos.
- Dar seguimiento y control a los proyectos internos.
- Apoyar en la planificación, integración y coordinación de los proyectos.
- Velar por el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos.
- Elaborar y presentar dictámenes y recomendaciones sobre la evaluación de los proyectos.
- Coordinar y realizar la elaboración de estudios de costo-beneficio de los proyectos y elaborar los correspondientes informes.
- Brindar capacitación en cuanto a técnicas y herramientas de la Gerencia de proyectos a la organización.
- Brindar asesoría en cuanto a las mejores prácticas para la administración de los proyectos.
- Administrar la información de los proyectos, de manera responsable y confidencial.
- Asistir a reuniones con el gerente de la OGP y demás Especialistas de Propuestas, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo,

intercambiar criterios y actualizar conocimientos, definir situaciones, proponer cambios, ajustes y soluciones.

- Velar porque las labores que le son asignadas se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido en la OGP.

Estándares de la OGP

Para lograr el manejo de un lenguaje y procesos comunes en materia de Gerencia de Proyectos, la autora del presente trabajo, recomienda la implementación de la metodología del PMI (*Project Management Institute*), la cual también es aceptada y aplicada por las Gerencias de Implementación de “Empresa-Caso”. Así mismo, la madurez del Equipo de B&P en materia de Gerencia deberá seguir midiéndose; en tanto que se propone mantener el modelo de *Kerzner* (2.001) ya aplicado en este Trabajo de Grado.

Por otro lado, para el enfoque de los procesos operativos relacionados con la ejecución de propuestas comerciales, se sugiere adoptar el estándar y certificación por parte de los integrantes de B&P de la APMP (*Association of Proposal Management Professionals*).

En la actualidad, el seguimiento del desarrollo de los proyectos se lleva a cabo a partir de la información recopilada en los reportes semanales de actividades que provee cada Especialista de Propuestas al Gerente de B&P y el cual es respaldado por el seguimiento continuo durante la semana a través de conversaciones, entre ambas partes mencionadas, fundamentalmente en atención a los hitos de definición de estrategia y aprobación de la propuesta comercial (proyecto).

Esta información es consolidada para posteriormente ser organizada y luego analizada en función a las métricas de desempeño existentes. Se propone que el proceso de consolidación se debe realizar con el soporte de una herramienta de gestión automatizada, que permite la generación de los indicadores determinantes de éxito de desempeño, ya identificados y como soporte para la evaluación y toma de decisiones.

Procesos de control de la OGP

Es necesario diseñar e implementar procesos y mecanismos para control del presupuesto y especificaciones de calidad. Actualmente, ya se disponen de estándares para el control de: riesgos, cambios de alcance, manejo de incidentes y controles de cambio.

El Modelo de Cuadro de Mando para la Gerencia de Proyectos brindará una aproximación para evaluar y calcular el retorno de la inversión para los proyectos.

Las áreas de satisfacción de los clientes que se deberán cubrir son las siguientes:

- Percepción general de la Oficina de Gestión de Proyectos por parte de los clientes externos.
- Percepción general de la Oficina de Gestión de Proyectos por parte de los clientes internos (Gerencia de Ventas).
- Tiempo de respuesta

Fases de la propuesta para la implementación de la OGP.

Para la implementación de la OGP se plantea un horizonte de cuarenta y tres (43) meses, distribuido en tres etapas:

- Inicio y Planificación - Duración: seis (6) meses
- Ejecución y Control - Duración: treinta y seis (36) meses
- Cierre – Duración: Un (1) mes

El esquema propuesto se puede apreciar en la Figura VII.3:

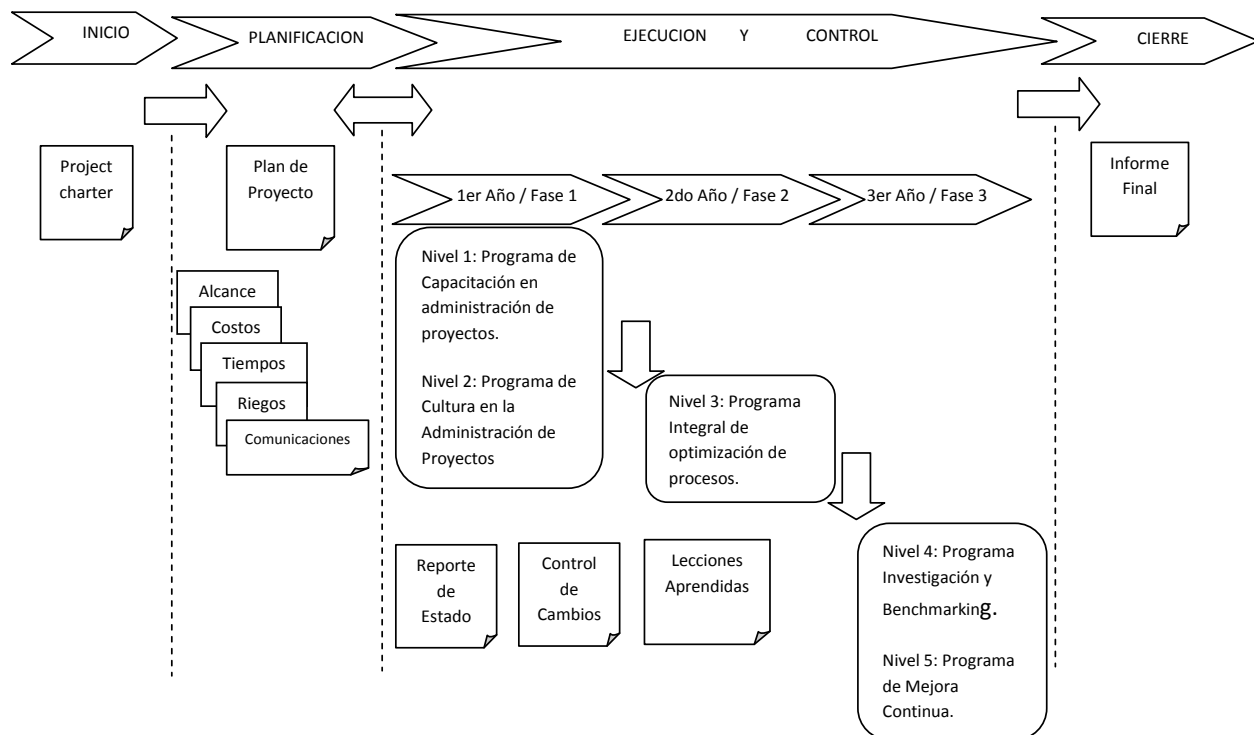


Figura VII.3: Plan de acción propuesto para la implementación de la OGP en la Gerencia de B&P de “Empresa-Caso” – Venezuela.

Etapas de inicio y planificación

Durante las etapas de inicio y planificación, con una duración de seis (6) meses, se propone:

- diseñar y elaborar el Plan Operativo detallado, para la implementación de la OGP, que desglose: alcance, costo, cronograma, riesgos y plan de comunicaciones.
- revisar con la Directiva de “Empresa-Caso”, el modelo expuesto en este Trabajo de Grado, así como el plan operativo detallado para su implantación.
- identificar entre dicha Directiva, un patrocinador de esta propuesta que la respalde en todas las fases de la implementación.
- hacer dinámicas de “*focus-group*” con los integrantes del Equipo de B&P, para presentar los resultados de este Trabajo de Grado.

- realizar *coaching* con los integrantes del Equipo de B&P, ya sea de equipo e individual (éste último en los casos que se requiera) para propiciar la generación de consciencia en torno a la vinculación a la estrategia de “Empresa-Caso”, la necesidad del cambio y el entendimiento del modelo planteado en este Trabajo de Grado, como una alternativa de cambio.
- comunicar a los miembros del Equipo de B&P y Clientes internos el Plan operativo de implementación de la OGP.

Entregables

- Plan Operativo de Implementación
- Identificación del patrocinador
- Reporte de resultados de los “*focus – group*”
- Reporte de resultados de sesiones de *coaching*
- Presentaciones mensuales de avance a la Directiva.
- Comunicación oficial del Plan operativo de implementación de la OGP al Equipo de B&P.

Criterios de aceptación

- Plan Operativo de implementación debe especificar actividades, responsabilidades, duración de actividades asociadas a alcance, costos, tiempo, riesgo, comunicaciones.
- Aprobación del Plan operativo por la Directiva de “Empresa-Caso”
- Patrocinador con disponibilidad de tiempo y competencias necesarias.
- Plan de implementación de acciones generadas en las sesiones de *coaching* y *focus group*.
- Cumplimiento de avances parciales en cada una de las presentaciones a la Directiva.
- Cumplimiento de la etapa a tiempo.

Etapas de ejecución y control

Fase 1 (duración de un (1) año): en este período, se deberán crear y fortalecer lo que se consideran los fundamentos de la OGP: la capacitación y transformación de la cultura organizacional de los miembros del Equipo de B&P en materia de Gerencia de Proyectos y de OGP.

Se deben establecer prioridades y registrar en una base de datos la información de los proyectos (propuestas comerciales) con data histórica, la cual permita analizar, mostrar y comparar resultados.

Es una fase fundamental para la observación del desempeño del Equipo de B&P y la incorporación de cambios de estructura funcional.

En esta fase, también se desarrollará una herramienta automatizada para el registro y control de los indicadores determinantes de éxito de desempeño.

Se darán a conocer los procesos inmersos en la OGP y el rol del Equipo de B&P en su gestión.

Se hará una presentación de avance a la Dirección y Cliente interno.

Entregables

- Diseño e implementación de programas de Adiestramiento en Gerencia de Proyectos.
- Base de datos de históricos de propuestas comerciales.
- Resultados de la Implementación de acciones generadas en las sesiones de *coaching* y *focus group*.
- Presentaciones mensuales de avance a la Directiva.
- Herramienta para el registro y control de los indicadores determinantes de éxito de desempeño.

Criterios de aceptación

- El equipo de B&P acepte culturalmente la implementación de la OGP.
- Cierre de brechas en materia de Gerencia de Proyectos de cada uno de los integrantes del Equipo de B&P.
- Automatización de la herramienta para el registro y control de los indicadores determinantes de éxito de desempeño.
- Cumplimiento de avances parciales en cada una de las presentaciones a la Directiva.
- Cumplimiento de la etapa a tiempo.

Fase 2 (duración de un (1) año): en esta etapa, se parte del principio que las bases o fundamentos para el desarrollo de la OGP, ya han sido creados; en tanto que se inicia la implantación de los procesos de la OGP, en coexistencia con el OLP existente y con miras a su optimización, en el marco de la Gerencia de Proyectos.

Las mediciones de desempeño, deberán estandarizarse y presentarse mensualmente al Equipo de B&P para generar retroalimentación inmediata en el desempeño.

Las mediciones incluyen logros definidos, y asignados para su contabilización, asignaciones automatizadas e implementadas, plantillas creadas y que se han comenzado a utilizar. En al menos un setenta por ciento (70%) de los proyectos (propuestas comerciales) deben estar registrados en una base de datos y tener planes de actividades estandarizados.

Se aplicara una nueva medición de grado de madurez en Gerencia de Proyectos al Equipo de B&P, para el análisis.

Se hará una presentación de avance a la Dirección y Cliente interno.

Entregables

- Evaluación del OLP en referencia a los procesos de la OGP
- Cuadro de Mando Integral con los resultados reales de los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas.
- Presentación mensual de resultados de los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas al Equipo de B&P.
- Registro de al menos setenta por ciento (70%) de las propuestas comerciales en la base de datos creada en la Fase I, con planes estandarizados.
- Medición de Grado de madurez del equipo de B&P en materia de gerencia de proyectos.
- Presentaciones mensuales de avance a la Directiva.

Criterios de aceptación

- La evaluación del OLP en referencia a los procesos de la OGP; debe incluir criterios de evaluación, acciones a aplicar, precisión en el manejo del cambio.
- Aumento de al menos un 30% en el Grado de madurez del equipo de B&P en materia de gerencia de proyectos, con respecto a la medición realizada en este Trabajo.
- Confirmación de estandarización en los planes generados en al menos setenta por ciento (70%) de las propuestas comerciales.
- Cumplimiento de avances parciales en cada una de las presentaciones a la Directiva.
- Cumplimiento de la etapa a tiempo.

Fase 3 (duración de un (1) año): Se emplearán estándares para mejorar la calidad, se empezará en análisis sustentado a través de estudios de benchmarking. Se deben planificar e implementar mejoras a fin de lograr proyectos (propuestas comerciales) exitosos, e incrementar el número de profesionales de gerencia de proyectos en el Equipo. Se espera que un 90% de los proyectos tengan planes estandarizados. Se hará una presentación de avance a la Dirección y Cliente interno.

Entregables

- Benchmarking con empresas similares
- Estándares de calidad definidos con base en los resultados del benchmarking.
- Planificación de programa de mejora continua.
- Presentación de avance al Cliente Interno.
- Plan de Certificación en gerencia de proyectos de algunos integrantes del equipo de B&P.
- Presentaciones mensuales de avance a la Directiva.

Criterios de aceptación

- Aprobación por parte de la Directiva de los estándares de calidad definidos.
- Aprobación por parte de la Directiva de los indicadores de mejora continua definido en el plan correspondiente.
- Evidencias actuales de la formación para la certificación en gerencia de proyectos de algunos integrantes del equipo de B&P.
- Cumplimiento de avances parciales en cada una de las presentaciones a la Directiva.
- Cumplimiento de la etapa a tiempo.

Etapas de cierre

En este período se considera que el proceso de implementación ha concluido y prosigue una etapa de mantenimiento y evolución de la OGP.

Se aplicará una nueva medición de grado de madurez en Gerencia de Proyectos al Equipo de B&P, para el análisis.

Se elaborará y presentará un Informe Final de las etapas precedentes, tanto a la Directiva, el Equipo de B&P y Clientes Internos (Gerencia de Ventas).

Entregables

- Medición de Grado de madurez del equipo de B&P en materia de gerencia de proyectos, con respecto a la medición realizada en este Trabajo.
- Informe Final de las etapas precedentes, tanto a la Directiva, el Equipo de B&P y Clientes Internos.
- Plan de mantenimiento de la OGP.

Criterios de aceptación

- Aumento de al menos un setenta por ciento (70%) en el Grado de madurez del equipo de B&P en materia de gerencia de proyectos, con respecto a la medición realizada en este Trabajo.
- Aprobación del informe final por parte de la Directiva.
- Aprobación del plan de mantenimiento de la OGP por parte de la Directiva.
- Cumplimiento de la etapa a tiempo.

Manejo del cambio organizacional

El Gerente de la Oficina de Proyectos, debe asumir el rol de agente de cambio. La autora del presente trabajo sugiere el modelo desarrollado por Kotter (1.996), el cual permite introducir el concepto de implementación de una oficina de proyectos como un proceso de cambio organizacional y el cual se resume en el Cuadro VII.3.

Cuadro VII.3 Fases de cambio organizacional para la implementación de la OGP.

Fase del Cambio	Agente del proceso de Cambio	Evolución de la OGP
Generar las condiciones para el cambio	Establecer el sentido de urgencia.	Benchmarking con las mejores prácticas
		Visión organizacional
		Posicionamiento de valor
	Desarrollar políticas para la implantación de la OGP	Analizar los stakeholders
	Desarrollar alianzas internas	Establecer relaciones con otras organizaciones de gerencia de proyectos de estructura similar. Patrocinador con nivel ejecutivo.
	Desarrollar la visión y estrategias	Proyectar la visión de la OGP, cuales serán sus responsabilidades, estrategias para su inicio y su expansión.
	Comunicar la visión de cambio.	Reuniones con diferentes niveles de la organización. Generar entusiasmo.
Hacer que los cambios ocurran	Generar éxito a corto plazo	Aplicar y controlar la estandarización de procesos para superar algunas oportunidades de mejora inmediatas
	Desarrollo basados en la acción	Enfocarse en el entrenamiento, desarrollo de carrera, consultorías
	Consolidar beneficios para producir mas cambios	Incorporar al sistema de reconocimientos o incentivos de los miembros del Equipo de B&P, la incorporación activa al desarrollo de la OGP.
Hacer que los cambios permanezcan	Consolidar la OGP como componente estándar del proceso OLP	Apoyar el cambio de la cultura de la Organización, fortalecer/mantener liderazgo, entrenamiento, conocimiento, y motivación, para hacer del cambio la nueva realidad.

Para desarrollar el cambio organizacional de la Oficina de Gerencia de Proyectos se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *Liderar el cambio en la organización:* Ser agentes del cambio, al cambiar el plan organizacional, tratando de lograr una organización basada en proyectos e implementando la Oficina de Proyectos como un cambio organizacional.

- *Establecer el sentido de urgencia:* conocer los problemas actuales, añadiendo valor a la organización, introducir elementos comparativos para ser mejores y focalizar en lo que se quiere alcanzar en el futuro.
- *Desarrollar guías de alianzas o fusiones:* Comprender las políticas y el poder dentro de la organización, construyendo buenas relaciones con clientes, patrocinadores y con los niveles operativos de la organización.
- *Desarrollar la visión y focalizarse en la estrategia:* desarrollar conceptos claros y establecer estrategias de comunicación, construyendo compromisos, y revisando los casos de estudios para lograr mayor aprendizaje. Compartir la visión con otros miembros de la organización u otras instituciones.
- *Comunicar la visión de cambio:* comprender donde están las fallas, organizar personas que crean en el cambio, obtener la aprobación y mantener el rumbo del cambio.
- *Desarrollar el cambio a corto plazo a través de “victorias tempranas”:* basados en la acción, consolidando el éxito: manejar la complejidad, enfocarse en los procesos de la organización, implementar metodologías consistentes, mantener el balance y revisar casos de estudio.
- *Desarrollar planes para la implementación:* identificación de aliados en el proceso de cambio, procesos y herramientas, manejar stakeholders, desarrollar capacidades y revisar casos de estudio y mejores prácticas.
- *Recursos necesarios para la operación:* Identificar competencias, desarrollar programas de gerencia, operar y trabajar en equipo y definir roles y responsabilidades
- *Hacer que el cambio permanezca en la cultura organizacional:* incrementar el alcance de la Gerencia de Proyectos, logrando un ambiente de trabajo enfocado al liderazgo, aprendizaje, motivación y conocimiento.

Impactos

Para minimizar los impactos negativos en el proceso de transformación planteado, el plan de cambio debe estar claramente formulado y puesto en práctica. El plan debe definir claramente:

- ¿Cómo cambiara la manera de ejecutar el trabajo?
- ¿Cuáles serán los nuevos roles y cómo serán reformulados los existentes?
- ¿Cómo se formularan las nuevas competencias?

Los miembros del equipo de B&P necesitaran conocer los criterios de evaluación de competencias y entender sin ambigüedades, su participación en el proceso de cambio.

Se debe incluir una etapa de transición, lo cual pudiera ser un período caótico pero propicio para la creatividad y el estímulo a la opinión, participación y generación de ideas para la generación de compromisos mutuos, identificación de capacidades y disposición al cambio; así como fomentar las redes de relaciones positivas.

Factores a considerar para propiciar el éxito de la implantación

Se puede afirmar que existen ciertos factores que favorecen el éxito de la implementación y que se listan a continuación:

- Entendimiento de la relación de la estrategia de “Empresa- Caso” con los objetivos del Equipo de B&P, por parte de los miembros de dicho equipo.
- Identificar un patrocinador con un nivel jerárquico de directivo o ejecutivo y asegurar un control activo mediante un respaldo efectivo de las directrices de la OGP por parte de la dirección.
- Planificar la comunicación y establecer reuniones periódicas con el Equipo de Ventas (Clientes internos) y los usuarios finales (Clientes externos) con relación a los estatus de proyectos (propuestas comerciales) con particularidades calificadas como casos de estudio para la OGP en proceso de implementación.
- Acordar los alcances y establecer expectativas claras entre todos los involucrados en el proceso de implementación de la OGP.
- Conocimiento de la planificación necesaria para un control y seguimiento de costos, alineado con la estrategia de la empresa.
- Realizar control estricto al programa de entrenamiento del equipo de la OGP, el cual requiere entrenamiento en metodologías, herramientas y procedimientos.
- Definir con los interesados en forma clara las funciones, roles y responsabilidades de la oficina de proyectos, a fin de no crear falsas expectativas.
- Resaltar la excelencia y calidad, como un valor diferenciador de la OGP.
- Propiciar la automatización de procesos.
- Orientación al cliente: Puntualidad en la entrega de proyectos y cumplir las especificaciones con miras a superar las expectativas de la unidad requisitoria.

- Recursos Humanos: Calificado, con valores éticos, motivado, versátil, con capacidad de trabajar en equipo, identificado con la misión de la unidad y con visión de conjunto. En este ámbito, la planificación, el desarrollo de carrera y un adecuado esquema de incentivos son necesarios para una adecuada captación y permanencia. Se debe formar personal que quiera desarrollarse como expertos en la materia.
- Gerencia: Competente, flexible, líder, orientada al logro y a la planificación, que jerarquice prioridades y optimice el uso de recursos.
- Marco de actuación: Integrado en todos los elementos que lo conforman, claramente establecido y difundido a los distintos niveles de la organización.
- Recursos Operativos: Información, infraestructura y recursos financieros disponibles oportunamente para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la OGP.

Estimado clase V de beneficios

Aunque no es parte de este Trabajo de Grado el análisis costo/beneficio del modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos propuesto, se ha estimado que su aplicabilidad pudiera generar beneficios para la Gerencia de B&P de “Empresa Caso”.

Dicho estimado es calificado como un Clase V y para tal fin se ha considerado que la generación anual actual de Ventas (Cantidad anual de Ofertas ganadas en términos de monto) = 80 M US\$

Luego, con base en la Tabla VI.1 Indicadores clave de desempeño del OLP de acuerdo a la estrategia de “Empresa Caso”, se plantea crecer en rentabilidad de acuerdo a:

-Cantidad anual de Ofertas ganadas en términos de monto (Meta anual 24%) = **99.2M**
US\$

CAPITULO VIII - EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Luego de concluir esta investigación, se puede aseverar que este proyecto cumplió cabalmente con los objetivos planteados y la metodología propuesta.

A continuación se presenta la evaluación de los resultados de la investigación desarrollada en el presente Trabajo de Grado con base en los criterios de cumplimiento de los objetivos específicos y que se resumen en la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), presentada en el CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO, Figura III.1.

Objetivo específico No. 1: Analizar las relaciones entre la estrategia de “Empresa-Caso”, el proceso de elaboración de propuestas comerciales

Para desarrollar este objetivo específico se aplicó la **observación directa de la autora de este Trabajo de Grado, los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica**, creada también por la autora de este Trabajo de Grado y el **Cuestionario de Grado de Madurez en gerencia de proyectos**, propuesto por Kerzner (2.001) éstos dos últimos, aplicados a toda la población de la Gerencia de Bids & Proposals (B&P) de “Empresa-Caso”.

Parte de la Encuesta de Gestión Estratégica fue diseñada de manera intencional para **identificar las relaciones entre la estrategia de “Empresa-Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales** (Figura IV.5 Esquema general del proceso de elaboración de propuestas de negocio en “Empresa-Caso”.); se consideraron los pilares fundamentales de dicha estrategia que operativamente están vinculados a las etapas del proceso y orientados con especial énfasis en las oportunidades de mejora del proceso, planteadas en el CAPITULO I. EL PROBLEMA: predicción y consistencia de resultados que incrementen el *win-rate*, eficiencia de los recursos empleados y mejora en las relaciones con los Clientes externos.

Los resultados de la encuesta demostraron que **la gestión de los integrantes de la Gerencia de B&P, no se ejerce alineada con la estrategia de “Empresa-Caso”** y requiere tanto generar la consciencia en los integrantes del Equipo de B&P, así como definir acciones operativas concretas que permitan evidenciar la alineación a la estrategia y materializar la

estrategia en función de los resultados esperados que se expresan en las áreas de concentración de los tres pilares fundamentales de la estrategia de “Empresa-Caso”.

Por otro lado, como parte de este objetivo específico también se **identificó el Grado de Madurez de la Gerencia de B&P en materia de Gerencia de Proyectos**, a través del Cuestionario de Grado de Madurez en gerencia de proyectos, propuesto por Kerzner (2.001) **y donde se evidencia que la organización no está madura, situación que se entiende partiendo del hecho que no se ha establecido ni formal, ni informalmente una estructura de gerencia de proyectos.**

Para el objetivo específico No.1, se establecieron como entregables la identificación de las relaciones de la estrategia de “Empresa-Caso” con el proceso de desarrollo de propuestas comerciales de la Gerencia de B&P; así como también identificar el Grado de Madurez de la Gerencia de B&P en materia de Gerencia de Proyectos y de acuerdo a lo expresado anteriormente se evidencia que se ha dado cabal cumplimiento a lo comprometido para dicho objetivo específico.

Objetivo específico No. 2: Determinar y valorar los indicadores determinantes de éxito de una propuesta comercial

En el desarrollo de este objetivo específico, también se aplicó la **observación directa de la autora de este Trabajo de Grado**, parte de los resultados de la **Encuesta de Gestión Estratégica** respondida por toda la población de la Gerencia de Bids & Proposals (B&P) de “Empresa-Caso” y creada también por la autora de este Trabajo de Grado; así mismo, se hizo uso de la **base teórica del modelo de Cuadro de Mando Integral** propuesto por Kaplan y Norton (1.996) y la **discusión de juicio experto** entre la autora de este trabajo y sus colegas homólogos de “Empresa-Caso” en otros países Latinoamericanos.

Algunas de las preguntas de la Encuesta de Gestión Estratégica fueron diseñadas con la orientación de sondear entre los integrantes de la Gerencia de B&P su juicio sobre su propio desempeño y el manejo de indicadores asociados, para **identificar el grado de conocimiento medible de su desempeño, los indicadores que consideran determinantes de éxito y su**

consistencia con las oportunidades de mejora identificadas para el proceso de elaboración de propuestas comerciales, en el CAPITULO I.

Con respecto a este particular, los resultados de la Encuesta de Gestión Estratégica demostraron que, entre los integrantes de la Gerencia de B&P, **no está estandarizado el conocimiento de los indicadores de desempeño, ni su relación con la estrategia de “Empresa-Caso”;** sin embargo, se evidenció que existe consciencia de dicha carencia. Además, quedó manifestado el hecho que dichos resultados son consistentes con las situaciones presentadas en el CAPITULO I “EL PROBLEMA”, las cuales revelaron la **existencia de oportunidades de mejoras del proceso de elaboración de propuestas comerciales.** Estos hallazgos, dieron lugar a una marco de referencia para luego proponer indicadores determinantes de éxito en el desempeño y que de antemano aseguren que puedan ser entendidos y aceptados por los integrantes de la Gerencia de B&P.

Finalmente, con base en la teoría del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1.996), aplicado a los pilares fundamentales de la estrategia de “Empresa-Caso”, **se derivaron diez (10) indicadores considerados como determinantes de éxito del proceso de elaboración de propuestas comerciales y que contribuyen a la consecución de la estrategia.**

En el objetivo específico No.2, se establecieron como entregables la identificación de los indicadores de éxito en el desempeño del proceso de desarrollo de propuestas comerciales de la Gerencia de B&P y su valoración; y que en función de lo expuesto anteriormente se demuestra que se ha dado entero cumplimiento a lo pautado para dicho objetivo específico.

Objetivo específico No. 3: Formular un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales.

Este objetivo específico, se sustenta en los resultados de los objetivos específicos precedentes, en tanto que éstos últimos condicionan su desarrollo y contenido.

A través de la observación directa de la autora y con base en el modelo de OGP del tipo “Estación Meteorológica, propuesto por Casey y Peck (2.001), se propuso un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo estratégico de propuestas comerciales en una

empresa de Telecomunicaciones (“Empresa-Caso”); el cual constituye el entregable de este Objetivo específico No.3 y evidencia que se ha cumplido.

Objetivo general: Proponer un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en una empresa proveedora de soluciones en telecomunicaciones (Empresa-Caso).

En coherencia con el cumplimiento de los objetivos específicos, según lo expuesto anteriormente; y a través de la aplicación de los fundamentos de la Gerencia Estratégica y al Gerencia de Proyectos, se ha formulado en consecuencia el modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales o de negocios de la empresa de Telecomunicaciones “Empresa-Caso” presentado en el Capítulo VII. El modelo propuesto corresponde al estricto cumplimiento del Objetivo general planteado en este Trabajo de Grado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior a la investigación y análisis desarrollado en el presente Trabajo de Grado para proponer un “Modelo de una Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo estratégico de propuestas comerciales de la empresa de telecomunicaciones Empresa-Caso”, se derivan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

Las conclusiones por cada uno de los objetivos específicos alcanzados son:

Objetivo específico No. 1: Analizar las relaciones entre la estrategia de “Empresa-Caso”, el proceso de elaboración de propuestas comerciales

1. La gestión de los integrantes de la Gerencia de Bids & Proposals, no se ejerce alineada con la estrategia definida y requiere tanto generar la consciencia en los integrantes del Equipo de B&P, así como definir acciones operativas concretas que permitan evidenciar la alineación a la estrategia y materializarla en función de los resultados esperados que se expresan en las áreas de concentración de los tres pilares fundamentales de la estrategia de “Empresa-Caso”:
 - Las regiones serán el centro de las relaciones
 - Las soluciones serán el conductor esencial del crecimiento
 - Intensificar el aprovechamiento de la red de los clientes
 - Ser habilitadores de aplicaciones
 - Nueva organización – nuevo modelo de negocios
 - Reducción de costos
2. En cuanto a la madurez de la Gerencia de B&P en materia de Gerencia de Proyectos se evidencia a través del instrumento propuesto por Kerzner (2001) que la organización no está madura, situación que se entiende partiendo del hecho que no se ha establecido ni formal, ni informalmente una estructura de gerencia de proyectos. De acuerdo a los niveles establecidos en el Cuestionario de Kerzner, se deriva:
Nivel 1, Lenguaje Común: Se concluye que en cuanto al manejo del lenguaje común de gerencia de proyectos en las áreas de conocimiento de Alcance, Procura, Riesgo y

Comunicación la organización se presenta madura; no obstante es importante resaltar que el Equipo de B&P requiere particular atención para consolidar dicha madurez. Para el resto de las áreas (Costo, Recursos Humanos, Calidad y Tiempo), no se alcanza el nivel adecuado.

Nivel 2, Procesos Comunes: La parte de procesos comunes se presenta una importante brecha conforme a los criterios de evaluación y demuestra que en el equipo de B&P se tienen diversas interpretaciones de los procesos de Gerencia de Proyectos aplicables a la función de dicho Equipo.

Nivel 3, Metodología Única: Actualmente en el equipo no existe una metodología única para el desarrollo de propuestas comerciales en el marco de la gerencia de proyectos, sin embargo, cada integrante posee un marco de referencia para la gerencia de proyectos y que es aplicado de manera incompleta a proyectos (propuestas comerciales) que surjan en su área.

Nivel 4, Benchmarking: Actualmente el equipo no aplica benchmarking en ninguna de las etapas de sus procesos y evidencia que aún la empresa no tiene la disposición o no se encuentra preparada para la ejecución de actividades de comparación con otros equipos similares de otras regiones o de otras empresas del sector. No existe un proceso ni personal preparado para hacer dicha actividad, lo cual se torna en un factor crítico de éxito para el desarrollo de la gerencia de proyectos.

Nivel 5, Mejoramiento Continuo: El equipo no cuenta con un proceso formal de benchmarking ni metodología única para la gerencia de proyectos, cabe mencionar que el Gerente del Equipo ha desarrollado actividades para optimizar su administración, sin embargo no se ha podido aplicar de manera constante.

Objetivo específico No. 2: Determinar y valorar los indicadores determinantes de éxito de una propuesta comercial.

1. A través del modelo de Cuadro de Mando Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1.996) se logró alinear la estrategia de “Empresa-Caso” al proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP).

2. Se identificaron diez (10) indicadores determinantes de éxito de una propuesta comercial alineados con la “Estrategia de Empresa-Caso” y el proceso de elaboración de propuestas comerciales OLP.

Objetivo específico No. 3: Formular un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales.

1. El modelo propuesto de OGP, responde a los planteamientos de estrategia de “Empresa-Caso”
2. El modelo propuesto del tipo “Estación Meteorológica” incluye: definición de misión, visión, funciones, responsabilidades, estándares, procesos de control, fases de implementación, manejo organizacional.
3. El modelo está condicionado a las características propias del desarrollo de propuestas comerciales en una Empresa de Telecomunicaciones (“Empresa-Caso”).

Objetivo general: Proponer un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en una empresa proveedora de soluciones en telecomunicaciones (Empresa-Caso).

Con base en la aplicación de los fundamentos de la Gerencia Estratégica y la Gerencia de Proyectos, es posible proponer y aplicar un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de propuestas comerciales en una empresa proveedora de soluciones de telecomunicaciones.

Recomendaciones

Las acciones con mayor relevancia sugeridas a desarrollar en el corto plazo son:

1. Definir planes específicos de la Gerencia de B&P, para concientizar y operacionalizar la estrategia de “Empresa-Caso”, aplicable al proceso de desarrollo de propuestas comerciales y considerando que dicha Gerencia constituye un departamento estratégico para el logro de los objetivos de Ventas de “Empresa-Caso”. Para tal fin se propone generar sesiones primero individuales y luego grupales de *coaching* para propiciar la generación de conciencia y a partir de dichas sesiones se deriven acciones y planes concretos para adoptar operativamente la estrategia de “Empresa-Caso” y que sean

planteados a la alta gerencia como soluciones y soportes en la solicitud del apoyo necesario para la implementación en aquellas áreas donde se requiera el soporte de la alta gerencia de “Empresa-Caso”.

2. Desarrollar a través de profesionales especializados, el diseño instruccional de programas de adiestramiento específicos de aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos al proceso de desarrollo de propuestas comerciales para lograr entendimiento y proveer las herramientas fundamentales para iniciar la aplicación de dicha metodología en la Organización.
3. Aplicar acciones de medición de brechas en habilidades conductuales requeridas por un Gerente de Proyecto, para desarrollarse con efectividad y lograr equipos de alto desempeño.
4. Generar consciencia sobre la importancia de la alineación del desempeño del Equipo de B&P a la estrategia de “Empresa-Caso”, a través de la implementación de los indicadores determinantes de éxito identificados para dicho Equipo y su interrelación con dicha estrategia.
5. Incorporar activamente al Equipo de B&P en el entendimiento, seguimiento y mejora continua de los indicadores determinantes de éxito, a través de la exposición y análisis mensual de resultados en reuniones de discusión de desempeño.
6. Incorporar los resultados de los indicadores de desempeño como elemento de valoración en la evaluación anual de desempeño de los integrantes del Equipo de B&P.
7. Proponer un trabajo de tesis de pre-grado o Técnico Superior para la creación de una herramienta de gestión de los indicadores determinantes de éxito de desempeño para el equipo de B&P.
8. Considerar la Gerencia del Cambio en el proceso de transformación que en sí mismo implica el modelo de OGP propuesto.
9. Iniciar la aprobación e implementación del modelo a la brevedad posible, para favorecer al menos las condiciones para un escenario optimista para “Empresa-Caso”.

10. Generar el análisis costo/beneficio del modelo propuesto en este Trabajo de Grado.
11. A medida que se formule el Plan Operativo de Implementación, deberá incluirse el análisis de riesgos y plan de mitigación asociado.
12. Realizar especial hincapié en el diseño, implementación y cumplimiento de los programas de adiestramiento del Equipo de B&P.
13. Evaluar la contratación de consultores expertos en el área de Oficina de Gerencia de Proyectos, para la etapa de implementación a fin de asegurar el éxito.
14. Identificar recursos regionales con competencias en Gerencia de Proyectos, que puedan incorporarse en carácter temporal o definitivo en la implementación de la OGP propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Banco Central de Venezuela, (2.012) Informe económico 2.011 , Caracas, Venezuela: Autor.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2.009), Haciendo negocios 2.012, Washington, Estados Unidos : Autor.

BALLESTRINI, M. (2.002) *Como se elabora el proyecto de investigación*, Sexta edición, Caracas, Venezuela, Editorial: BL Consultores Asociados.

BERNSTEIN, S. (2.000). “**Project Offices in Practice**”. **Project Management Journal**. Vol. 30, No. 4, pp. 4-7, 2000.

BURNS, J. y CRAWFORD, J. (2002). *Organizational project management maturity model at the New York Times: Using project management maturity model*. 33va. Reunion Anual de Seminarios y Simposiums Project Management Institute, Nashville, Tennessee, USA.

CASEY, W., PECK, W (2.001), *Choosing the right PMO setup*. Estados Unidos, Editorial *PM Network*.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) (2.012), Informe estadístico del primer trimestre 2.012, Caracas, Venezuela: Autor.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) (2.012), Anuario estadístico 2.011, Caracas, Venezuela: Autor.

COOKE-DAVIES, T. (2.002). *Project management maturity models: Does it make sense to adopt one*. Project Manager Today. 1-3, Estados Unidos.

DUTTA S., MIA I. (2.010) *Global Information Technology Report 2009-2010*, World economic forum e INSEAD, Suiza, Editorial SRO-Kundig, Geneva.

ESTAY, Chistian y PASTOR, Joan. (2.001). *Un modelo de Madurez para la gestión de proyectos de Investigación Acción*. No publicado. Departament de Llenguatges i Sistemes Informàtics. Universitat Politècnica de Catalunya, España

FINCHER, A. y LEVIN, G. (1.997), *Project management maturity model*. Project Management Institute. 28va. Reunion Anual de Seminarios y Simposiums Project Management Institute, Chicago, Estados Unidos.

Foro Mundial de Economía (*World Economic Forum*) e INSEAD: Informe Global sobre Tecnología de la Información 2012 (*Global Information Technology Report 2012*), Autor.

FRANCES, A. (2.006), *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, México, Editorial Pearson Educación de México.

HALLOWS J. (2.001), *The Project Management Office Toolkit*. Tercera Edición, Estados Unidos.

HARTMAN, A., (2.002) *Model-Based Test Generation Tools*. Editorial, Agedis Consortium.

HERNANDEZ R., FERNANDEZ C., BAPTISTA P. (2004) *Metodología de la Investigación* (2da. Ed.). Chile, Editorial McGraw Hill.

HEERKENS, G. (2.000). “**How to: Implement Project Management in any Organization**”. [Página Web en línea].

Disponible: <http://www.acis.org.co/memorias/JornadasGerencia/IJNGP/CYAUODPPMO>

[Consulta: 2.008, Octubre 10]

HILL G. M., (2.003). “*The Complete Project Management Office Handbook*”. Tercera Edición, Estados Unidos. Auerbach Publications.

HILLSON, D. (2.001). *Benchmarking Organizational project management capability*. 33va. Reunion Anual de Seminarios y Simposiums Project Management Institute, Nashville, Tennessee, Estados Unidos.

HOBBS B.. **The Multi-Project PMO. A Global Analysis of the Current State of Practice** For the Project Management Institute.. [En línea].

Disponible: [http://www.pmi.org/PDF/PMO%20Whitepaper FINAL launch%20copy.pdf](http://www.pmi.org/PDF/PMO%20Whitepaper%20FINAL%20launch%20copy.pdf)

[Consulta 2.008, Marzo 09]

HURTADO DE BARRERA J., (2.010) *El proyecto de investigación*, Caracas, Ediciones Quirón.

JUGDEV, K. y THOMAS, J. (2002). *Project Management Maturity Models: The Silver Bullet of Competitive Advantage*, Project Management Journal. 33 (4), 4-8

KAPLAN R., NORTON D., (1.996) *The Balanced scorecard*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press.

KAPPLER, E. (1.980): *Actionsforschung*. En. Grochla, E. (comp.): *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel, cols. 52-64.

KENDALL G., ROLLINS S. (2.003), *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. Tercera Edición, Estados Unidos. J. Ross Publishing.Inc.

KERZNER, H. (2.001). *Project Management. A system approach to planning, scheduling and controlling*. (7th Ed.), Estados Unidos, Editorial John Wiley & Sons.

KOTTER, J.P. (1.996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. Project Management Institute (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* Knowledge Foundation.

LETAVEC, C. (2006), *The Program Management Office: Establishing, Managing And Growing the Value of a PMO*, Estados Unidos, Editorial J. Ross Publishing.

MAN, T. (2007), *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management*, Utrecht University, desde [http://www.pmwiki.nl/sites/pmwiki.nl/files/Thesis Tijman 2007.pdf](http://www.pmwiki.nl/sites/pmwiki.nl/files/Thesis_Tijman_2007.pdf)

MESSING, P (2.000), *Metrics at NCR's Proposal Center*. Recuperado el 04 de Junio de 2007, desde <http://www.apmp.org/coreModules/common/secure/fv-115.aspx>.

NUTT, H (1.999) *"What the National Benchmarking Studies Can't Tell You."* A presentation at the 10th Annual, Conference of the Association of Proposal Management Professionals. San Diego, CA, 1.999.

PAULK, M., WEBER, C., CURTIS, B., y CHRISSIS, M. (1.995). *The Capability Maturity Model; Guidelines for Improving the Software Process*. Reading, MA: Addison Wesley. ISBN 0-201-54664-7.

PENNYPACKER, J. y GRANT, K. (2.003). *Project Management Maturity: An Industry Benchmark*, *Project Management Journal*. 34 (1), 4-8

PÉREZ-ESTÉVEZ, A. (1.999) *Diálogo Intercultural*. En: Utopía y Praxis Latinoamericana, Año 4 N° 6. Universidad del Zulia. Maracaibo, 1.999.

Poder Legislativo de la Republica Bolivariana de Venezuela, Ley de Contrataciones Públicas de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 38.895 de fecha 25 de marzo de 2008.

Poder Legislativo de la Republica Bolivariana de Venezuela, Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 39.181 de fecha 19 de mayo de 2009.

Poder Legislativo de la Republica Bolivariana de Venezuela, Ley de ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y profesiones afines, decreto No. 444 de fecha 24 de noviembre de 1.958.

Poder Legislativo de la Republica Bolivariana de Venezuela, Ley de derecho de autor, publicada en Gaceta Oficial No. 4.638, de fecha 01 de Octubre de 1.993.

Project Management Institute. (2.008). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, Guía PMBOK. (4ta edición). Newton Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.: Autor Project Management Institute.

RAD P., LEVIN G.. (2.003), "The Advanced Project Management Office". *A Comprehensive Look at Function and Implementation*. Cuarta Edición, Estados Unidos.

SALAMIDA, M (2.000) *Process Improvement Methodology*, Recuperado el 04 de Junio de 2.007, desde <http://www.apmp.org/coreModules/common/secure/fv-110.aspx>.

SCHLICHTER, J. (1.999). *Surveying project management capabilities*. PM Network. 13 (4), 1-3.

Unión Internacional de Telecomunicaciones –UIT (2.011): Perfiles Estadísticos de la Sociedad de la Información -Mundial, Ginebra, Suiza: Autor.

Unión Internacional de Telecomunicaciones –UIT (2.009): Perfiles Estadísticos de la Sociedad de la Información – Región América, Ginebra, Suiza: Autor.

Universidad Católica Andrés Bello (2.010): Instructivo Integrado para Trabajos de Grado de Maestría, Caracas, Venezuela: Autor.

VILLALBA, J. (1.995) *¿Es posible gerenciar negociaciones?* Estudios IESA No. 4. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.

WEIHRICH, H. (1.982), "The TOWS matrix - a tool for situational analysis", Revista Long Range Planning, Vol. 12, No.2 Estados Unidos.

WHITE, W.F. (1.991). *Participatory Action Research*. Newbury Park, Londres, Nueva Deli: Sage Publications.

ANEXO No. 1 Encuesta al Equipo de B&P en cuanto a la gestión estratégica

Dedique unos minutos a llenar esta encuesta. Sus respuestas serán manejadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para proponer mejoras en la gestión estratégica de la Gerencia de Bids and Proposals.

Esta encuesta le tomará aproximadamente diez minutos.

1.-¿Conoce Usted la Estrategia de la empresa ("Empresa-Caso")?

SI _____ NO _____

2.- Califique con una "X" y según Usted considere, los siguientes contenidos de la estrategia de la empresa de acuerdo a si están (SI) o no están (NO) operativamente alineados a los objetivos de la Gerencia de Bids and Proposals (B&P)

2.1. En cuanto a Cercanía con el Cliente

2.1.1. ¿Existe "autonomía de conocimiento tecnológico en la región que permita "brindar atención más oportuna y centralizada al Cliente"?

SI _____ NO _____

2.1.2. ¿Considera que a través de las propuestas comerciales, tal como se presentan actualmente, la Gerencia de Bids and Proposals está orientada a posicionar la empresa como "proveedor y consultor de soluciones"..."distinguiéndonos de nuestros competidores en el mercado"?

SI _____ NO _____

2.2. En cuanto a liderazgo tecnológico a través de la innovación

2.2.1.¿Considera que a través de las propuestas comerciales, tal como se han venido presentando en el año 2.011, se ha incorporado el propósito de "intensificar el aprovechamiento de la red del Cliente?

SI _____ NO _____

2.3. En cuanto a Ejecución infalible

2.3.1. ¿Considera que la Gerencia de B&P actualmente posee una "organización más simplificada y con definición de responsabilidades más claras"?

SI _____ NO _____

3.- ¿Está Usted de acuerdo que el "Especialista de Propuesta" ejerce el rol de "Gerente de Proyecto" en el proceso de elaboración de propuestas comerciales?

SI _____ Ir a pregunta No. 4 y luego a la No. 6

NO _____ Ir a pregunta No.4 y luego a la No. 5

4.- ¿Está Usted de acuerdo con la acepción de considerar el proceso de elaboración de propuestas comerciales como un proyecto?

SI _____ NO _____

5.- En caso que su respuesta a la pregunta No. 3 haya sido negativa, explique:

6.- ¿Con cuál frecuencia aplica Usted el proceso estandarizado para la elaboración de propuestas comerciales (OLP)?

Siempre _____ Generalmente _____

A veces _____ Nunca _____

7.- ¿Considera Usted que el proceso de OLP incluye actividades que consumen tiempo excesivo que incide negativamente en los resultados de las propuestas y no constituyen beneficios significativos para su ejecución y para los objetivos finales?

SI _____ Ir a pregunta No. 7.1

NO _____ Ir a pregunta No. 8

7.1. Mencione hasta un máximo de tres (3) de las actividades que Usted considere según lo expresado en la pregunta No.7. y exponga brevemente por qué Usted considera que consumen tiempo excesivo que incide negativamente en los resultados de las propuestas y no constituyen beneficios significativos para su ejecución y resultados?

8.- ¿Conoce Usted los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales (OLP)?

SI _____ NO _____

9.- ¿Con cuál frecuencia Usted participa en el análisis de los resultados de los indicadores de desempeño del proceso de elaboración de propuestas comerciales?

Siempre _____ Generalmente _____ A veces _____

Nunca _____

10.- ¿Documenta las lecciones aprendidas de sus experiencias para ser compartidas con sus homólogos y Gerente de B&P?

SI _____ NO _____

11.- ¿Genera algún tipo de reporte del progreso de las propuestas comerciales asignadas para su ejecución?

SI _____ NO _____

12.- ¿Genera algún tipo de reporte específico cuando detecta riesgos en sus propuestas comerciales?

SI _____ NO _____

13.- ¿Existe algún criterio de valoración y/o evaluación continua de las propuestas comerciales asignadas para su ejecución?

SI _____ NO _____

14.- ¿Considera Usted que hace falta en la Gerencia de B&P programas de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño y los resultados de las propuestas comerciales?

SI _____ NO _____

15.- ¿Se repiten los mismos errores en la elaboración de propuestas comerciales con frecuencia?

SI _____ NO _____

16.- ¿Realiza Usted control de costos del proceso de ejecución de sus propuestas comerciales?

SI _____ NO _____

17.- Sobre la base de las herramientas, recursos y/o estructura organizacional existentes en la Gerencia de B&P, ¿considera Usted que son suficientes y competentes para la ejecución de las propuestas comerciales, asignadas a Usted, en los plazos de tiempo y con la calidad requeridos?

SI _____ Ir a pregunta No. 18

NO _____ Ir a pregunta No. 17.1

17.1 Liste brevemente el respaldo adicional que Usted considera necesario:

18.- Sobre la base de sus propias competencias individuales, ¿considera Usted que son suficientes y adecuadas para la ejecución de las propuestas comerciales, asignadas a Usted, en los plazos de tiempo y con la calidad requeridos:

SI _____

NO _____

19.- Jerarquice en orden del 1 al 5 los siguientes indicadores como determinantes de éxito del proceso de elaboración de propuestas comerciales; donde el número 1 es el que Usted considera más determinante y el número 5 el menos determinante:

Índice de ofertas ganadas (win rate)

Porcentaje de ofertas entregadas a tiempo

Porcentaje de monto de ofertas ganadas con

Respecto a los objetivos de Ventas

Grado de satisfacción del cliente interno

Grado de satisfacción del cliente externo

La encuesta ha concluido. Gracias por su colaboración e interés en la mejora de la gestión de la Gerencia de Bids and Proposals.

ANEXO No. 2 Cuestionario del modelo de madurez de Harold Kerzner.

NIVEL 1: LENGUAJE COMUN

A continuación se presentarán ochenta (80) preguntas que engloban los conocimientos contenidos en el PMBOK y los principios básicos de la gerencia de proyectos. Hay cinco (5) respuestas para cada pregunta, a pesar de que algunas de las respuestas parezcan similares, usted debe seleccionar solo una respuesta.

Preguntas:

1. Una definición comprensiva de la gerencia del alcance seria:
 - a) Administrar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases del ciclo de vida y procesos.
 - b) Aprobación de la línea base de alcance.
 - c) Aprobación del Plan de Ejecución del Proyecto.
 - d) Control de la configuración.
 - e) Aprobación de la planificación detallada incluyendo presupuestos, distribución de recursos, estructura lineal de responsabilidades, y patrocinio de la gerencia.

2. Los tipos más comunes de diagramas son el diagrama de Gantt, Diagrama de Hitos, Líneas de Balance y:
 - a) Redes
 - b) Eventos en fases de tiempo
 - c) Actividades integradas en calendarios
 - d) A y C solamente
 - e) B y C solamente

3. El principal jugador en las comunicaciones en los proyectos es él:
 - a) Patrocinador
 - b) Gerente de proyecto
 - c) Gerente funcional
 - d) Grupo funcional
 - e) Todas las anteriores

4. La herramienta más efectiva en la determinación de los costos en un proyecto es estableciendo precios a:
 - a) Estructura Detallada de Trabajo (EDT)
 - b) Cuadro lineal de responsabilidades
 - c) Plan de Ejecución del Proyecto
 - d) Declaración de Alcance
 - e) Plan de Gerencia

5. ¿Cual nivel de necesidades de jerarquía de Maslow satisface más probablemente las organizaciones de empleados?
- a) Pertenencia
 - b) Auto-realización
 - c) Estima
 - d) Seguridad
 - e) Poder.
6. El documento escrito que describe, define, o especifica los servicios, productos o soluciones que se procurarán es:
- a) Documento de Especificaciones
 - b) Diagrama de Gantt
 - c) Un modelo
 - d) Análisis de riesgos
 - e) Ninguna de los anteriores
7. Los eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:
- a) Riesgos
 - b) Oportunidades
 - c) Sorpresas
 - d) Contingencias
 - e) Ninguno de los anteriores
8. El costo de las no conformidades incluye:
- a) Costos de prevención
 - b) Costos de fallas internas
 - c) Costos de fallas externas
 - d) B y C solamente
 - e) A, B, y C
9. Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyectos durante la integración de actividades en la estructura matricial es:
- a) Hacer frente a los empleados que reportan a varios jefes
 - b) Mucha implicación del patrocinador
 - c) Comprensión funcional confusa de los requisitos técnicos
 - d) Costos de escalación del proyecto
 - e) Todas las anteriores

10. Se ha establecido un presupuesto para las posibles variaciones. Este va desde 30% durante la Investigación y Desarrollo hasta 5% durante la culminación. La razón más común para el cambio en la contingencia es porque:

- a) La contingencia de la gerencia ha sido utilizada
- b) La exactitud de los estimados de manufactura son peores que la exactitud de los estimados en Investigación y Desarrollo
- c) Son necesarios controles más fuertes cuando un proyecto empieza a decaer
- d) Los intereses personales del patrocinador del proyecto son un problema
- e) Ninguna de las anteriores

11. La red de comunicación informal en un proyecto dentro de la organización es llamada:

- a) Un flujo vertical libre
- b) Un flujo horizontal libre
- c) Un flujo de comunicación sin restricciones
- d) Un medio informal persona a persona de circular información
- e) Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es / son más adecuados para identificar el “*vital few*”?

- a) Análisis de Pareto
- b) Análisis causa-efecto
- c) Análisis de tendencias
- d) Cuadros de control de procesos
- e) Todas las anteriores

13. El “Orden de Precedencia” es:

- a) El documento que especifica el orden (prioridad) en la cual los documentos del proyecto serán usados cuando sea necesario resolver inconsistencias entre documentos del proyecto.
- b) El orden en que las tareas del proyecto deben ser completadas
- c) Las relaciones que tienen las tareas de un proyecto entre si
- d) La lista pedida (por calidad) de los proveedores para un entregable del proyecto
- e) Ninguna de las anteriores

14. Los eventos o resultados riesgosos futuros que son desfavorables son llamados:

- a) Riesgos
- b) Oportunidades
- c) Sorpresas
- d) Contingencias
- e) Ninguna de las anteriores

15. En empresas pequeñas, los gerentes de proyectos y los gerentes de línea son:

- a) Nunca la misma persona
- b) Siempre la misma persona
- c) Algunas veces la misma persona
- d) Siempre en desacuerdo entre ellos
- e) Forzados a actuar como su propio patrocinador

16. Los ciclos de vida de los proyectos son bastante útiles para _____ y _____.

- a) Gerencia de configuración; terminación
- b) Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- c) Estandarización; control
- d) Gerencia de configuración; actualización de estatus semanales
- e) Aprobación; terminación

17. El liberar recursos de un periodo a otro de acuerdo a los requerimientos suavizando o aliviando las consecuencias que estas variaciones provocan es denominado:

- a) Asignación de recursos
- b) Repartición de recursos
- c) Nivelación de recursos
- d) Cuantificación de recursos
- e) Ninguna de las anteriores

18. La diferencia entre la BCWS (Costo presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (Costo presupuestado del trabajo realizado) es referido como:

- a) La variación de lo planificado
- b) La variación del costo
- c) El estimado
- d) El costo actual del trabajo realizado
- e) Ninguna de las anteriores

19. Los gerentes de proyectos de Investigación y Desarrollo en empresas de alta tecnología motivan más frecuentemente usando el poder de _____.

- a) Experto
- b) Recompensa
- c) Referencia
- d) Identificación
- e) Ninguna de las anteriores

20. Un patrón de la comunicación que se repite dentro de la organización o de la empresa en la cual se realiza el proyecto se llama:

- a) Una matriz libre
- b) Una matriz estructurada
- c) Una red
- d) Un canal rígido
- e) Ninguna de las anteriores

21. Un árbol de actividades orientado a la tarea u orientado al producto es:

- a) Un plan detallado
- b) Un cuadro de responsabilidades lineales
- c) Una Estructura detallada de trabajo (EDT)
- d) Un sistema de códigos de cuentas de costos
- e) Un paquete de descripción de trabajo

22. Podemos definir calidad como:

- a) La conformidad con respecto a los requerimientos
- b) Aptitud para el uso
- c) Mejora continua de productos y servicios
- d) Confirmación por parte del consumidor (cliente)
- e) Todas las anteriores excepto D

23. ¿En cuál de las siguiente circunstancias estaría más dispuesto a comprar bienes y servicios en lugar de producirlos en la empresa?

- a) Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir bienes y servicios
- b) Tu empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir bienes y servicios
- c) Hay proveedores confiables para los bienes y servicios que tu intentas adquirir pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad
- d) A y B
- e) A y C

24. La mayor desventaja de un diagrama de barras es:

- a) Falta de información sobre tiempo en las fases
- b) No puede ser relacionado a fechas de calendario
- c) No muestra las interrelaciones entre las actividades
- d) No puede ser relacionado a la planificación de mano de obra
- e) No puede ser relacionado a estimados de costos

25. Los riesgos en el proyecto se definen típicamente como una función que consiste en reducir:

- a) Incertidumbre
- b) Daño
- c) Tiempo
- d) Costo
- e) A y B

26. Típicamente. ¿Durante qué fase del ciclo de vida del proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto?

- a) Fase conceptual
- b) Fase de definición y desarrollo
- c) Fase de ejecución
- d) Fase de terminación
- e) Ninguna de las anteriores

27. El pasar del nivel 3 al nivel 4 en la estructura detallada de trabajo (EDT) resultará en:

- a) Menos exactitud en la estimación
- b) Mejor control del proyecto
- c) Menores costos de reportes de estatus
- d) Una mayor probabilidad que algo salga mal
- e) Ninguna de las anteriores

28. La gerencia de conflictos se asocia a la solución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas es usualmente referida como una técnica de solución de problemas y es usada extensivamente en la resolución de conflictos?

- a) Confrontación
- b) Compromiso
- c) Negociación
- d) Forzar
- e) Retiro

29. La estimación del efecto del cambio de una variable de un proyecto sobre todo el proyecto es conocida como:

- a) El coeficiente de aversión al riesgo del gerente de proyectos
- b) El riesgo total del proyecto
- c) El valor esperado del proyecto
- d) Análisis de sensibilidad
- e) Ninguna de las anteriores

30. Juegos de poder, agendas ocultas y retención de información son ejemplos de:

- a) Feedback
- b) Barreras de la comunicación
- c) Comunicación indirecta
- d) Mensajes mixtos
- e) Todas las anteriores

31. La terminología básica de las redes incluye:

- a) Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza, y holgura
- b) Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- c) Holgura, actividades, eventos, y estimados de tiempos
- d) Estimados de tiempos, holgura, implicación del patrocinio, y actividades
- e) Estimados de tiempo, escritura de reportes, fases del ciclo de vida, holgura en tiempo, y tiempos de crisis

32. Los “puntos de control” en la estructura detallada de trabajo (EDT) usada para aislar las asignaciones de los centros de trabajo son referidos como:

- a) Paquetes de trabajo
- b) Sub-tareas
- c) Tareas
- d) Códigos de cuentas
- e) Puntos de integración

33. Un elemento del proyecto que se mantiene entre dos eventos se denomina:
- a) Una actividad
 - b) Un nudo en la ruta crítica
 - c) Una actividad suelta
 - d) Un lugar o posición de tiempo
 - e) Un punto de terminación del calendario
34. ¿En cuál etapa del ciclo de contratación es tomada la decisión de hacer o comprar?
- a) Requerimiento
 - b) Requisición
 - c) Solicitud de ofertas
 - d) Otorgamiento de buena pro
 - e) Contractual
35. Los elementos básicos del modelo de comunicación incluyen:
- a) Escuchar, hablar, y lenguaje de señas
 - b) Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y feedback
 - c) Claridad de discurso y buenos hábitos de escucha
 - d) Lectura, escritura, y el escuchar
 - e) Todas las anteriores
36. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones no forma parte de la visión generalmente aceptada sobre calidad en la actualidad?
- a) Los defectos deberían ser señalados y expuestos
 - b) Nosotros podemos inspeccionar la calidad
 - c) La mejora de la calidad ahorra dinero y aumenta la rentabilidad
 - d) Las personas quieren producir productos de calidad
 - e) La calidad es enfocada a los consumidores
37. Los tres tipos más comunes de estimados de costos en proyectos son:
- a) Orden de magnitud, parametrización y presupuesto
 - b) Parametrización, definitivo y límite inferior
 - c) Orden de magnitud, definitivo, y límite superior
 - d) Orden de magnitud, presupuesto, y definitivo
 - e) Analogía, parametrización, y límite inferior
38. Los buenos objetivos de proyectos deben ser:
- a) Generales en lugar de específicos
 - b) Establecidos sin consideración a las restricciones de recursos
 - c) Realista y alcanzables
 - d) Excesivamente complejos
 - e) Medibles, intangibles, y verificables
39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar áreas potenciales de riesgos se conoce como:
- a) Identificación de riesgos
 - b) Respuesta ante riesgos
 - c) Lecciones aprendidas o control
 - d) Cuantificación de riesgos
 - e) Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista pueda controlar los costos?

- a) Costo más porcentaje sobre costo
- b) Precio Fijo
- c) Tiempo y materiales
- d) Precio Fijo con ajuste económico del precio
- e) Precio fijo con incentivos por objetivos

41. La mejor definición para un proyecto puede ser:

- a) Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para alcanzar uno múltiples objetivos
- b) Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para alcanzar una meta sin poseer un punto final bien establecido
- c) Actividades establecidas y pautadas que deben ser cumplidas en menos de un año y consumen recursos humanos y no humanos
- d) Cualquier emprendimiento con tiempo definido y objetivos bien definidos que consume recursos humanos y no humanos con ciertas restricciones
- e) Todas las anteriores

42. La toma de decisiones de la gerencia del riesgo cae entre tres amplias categorías:

- a) Certidumbre, riesgo, e incertidumbre
- b) Probabilidad, riesgo, e incertidumbre
- c) Probabilidad, eventos de riesgo, e incertidumbre
- d) Peligro, eventos de riesgo, e incertidumbre
- e) A y D

43. Si existen _____ puntos de data consecutivos (mínimo) en cuales quiera de los lados de la media en un cuadro de control, se dice que el proceso está fuera de control.

- a) 3
- b) 7
- c) 9
- d) 5
- e) 11

44. La estructura detallada de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo, y el sistema de contabilidad de la empresa están unidas por:

- a) Los códigos de cuentas
- b) Las tarifas corporativas
- c) El sistema de presupuesto
- d) El proceso de presupuesto de capital
- e) Todas las anteriores

45. La mejor descripción para un programa puede ser:

- a) Un grupo de actividades relacionadas que tardan dos años o más
- b) La primera gran división de un proyecto
- c) Un grupo de proyectos, similares en naturaleza, que soportan un producto o una línea de producción
- d) Una línea de producción
- e) Otro nombre para proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene con la jerarquía organizacional?

- a) Coactivo, legítimo, referencia
- b) Recompensa, coactivo, experto
- c) Referencia, experto, legítimo
- d) Legítimo, coactivo, recompensa
- e) Experto, coactivo, referencia

47. La definición más común de proyecto exitoso es:

- a) Dentro del tiempo
- b) Dentro del tiempo y el Costo
- c) Dentro del tiempo, el Costo y dentro de los requisitos técnicos de desempeño
- d) Dentro del tiempo, costos, desempeño, y aceptado por el consumidor / cliente
- e) Ninguna de las anteriores

48. Las actividades con duración cero son referidas como:

- a) Actividades de camino o ruta crítica
- b) Actividades que no están en la ruta crítica
- c) Actividades con holgura
- d) Dummies
- e) Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál es el orden correcto de las etapas en el proceso de contratación?

- a) Ciclo de requisición, Ciclo de requerimiento, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo contractual
- b) Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo contractual
- c) Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo contractual
- d) Ciclo de requisición, Ciclo de requerimiento, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo contractual
- e) Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de otorgamiento de la buena pro ciclo contractual, ciclo de solicitud de ofertas

50. Las reservas de efectivo en los proyectos son usualmente utilizadas para ajustes en el factor de escalación, el cual puede estar fuera del control del gerente de proyectos. Adicionalmente al costo de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalación más comunes envuelven cambios en:

- a) Tarifas corporativas, tarifas de trabajo y costo de materiales
- b) Tarifas corporativas, retrasos en el cronograma, re trabajo
- c) Re trabajo, ajustes por costo de vida, sobretiempo
- d) Costo de materiales, costo de envío, y cambios de alcance
- e) Tarifas de trabajo, costo de materiales, y costo de reportes

51. La ruta o camino crítico en una red es la trayectoria que:

- a) Tiene el mayor grado de riesgo
- b) Demorará el proyecto si cuales quiera de las actividades en esta ruta toma más tiempo del anticipado
- c) Debe ser terminado antes que el resto de las trayectorias
- d) Todas las anteriores
- e) A y B solamente

52. La mayor diferencia entre la gerencia de línea y la gerencia de proyectos es que el gerente de proyecto puede no tener ningún control sobre: ¿Cuál de las siguientes funciones básicas de la gerencia?

- a) Toma de decisión
- b) Proveer personal
- c) Recompensa
- d) Seguimiento/monitoreo
- e) Revisión

53. ¿Durante cual fase del proyecto es mayor la incertidumbre?

- a) Diseño
- b) Desarrollo/Ejecución
- c) Conceptual
- d) Terminación
- e) Todas las anteriores

54. ¿En la actualidad, quien define la calidad?

- a) Director o Gerentes General
- b) Gerencia de Proyectos
- c) Gerencia Funcional
- d) Trabajadores
- e) Cliente externo

55. Los gerentes de proyectos necesitan destrezas de negociación y comunicaciones excepcionalmente buenas principalmente porque:

- a) Ellos podrían estar liderando un equipo sobre el cual no tienen control directo
- b) Las actividades de procura lo requieren
- c) Se espera que ellos sean técnicos expertos
- d) Deben proporcionar informes de ejecutivos/ consumidores/ patrocinador
- e) Todas las anteriores

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe ser dirigido a:

- a) El iniciador
- b) El receptor
- c) El medio
- d) El estilo de gerencia
- e) La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos venían de campos _____ sin un entrenamiento apropiado o educación en destrezas _____.

- a) Técnicos; Contaduría/Finanzas
- b) Técnicos; Gerencia
- c) Técnicos; Psicológicas
- d) De mercadeo; Orientadas a tecnología
- e) De negocios; "Saber-como" de manufactura

58. En un diagrama de precedencia, la flecha entre dos cajas es llamada:

- a) Una actividad
- b) Una restricción
- c) Un evento
- d) Una ruta crítica
- e) Ninguna de las anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- a) Costo más porcentaje sobre costo
- b) Precio Fijo
- c) Tiempo y materiales
- d) Orden de Compra
- e) Precio fijo con incentivos de por objetivos

60. El cierre financiero de un proyecto dicta que:

- a) Todos los recursos del proyecto han sido gastados
- b) Ningún número cargado queda sobrando
- c) No es posible que el cliente realice seguimiento del trabajo
- d) No pueden hacerse más cargos sobre el proyecto
- e) Todas las anteriores

61. Una representación gráfica de los costos acumulados y las horas laborales tanto para costos actuales y presupuestados, graficados con respecto al tiempo, es llamada:

- a) Línea de tendencia
- b) Análisis de tendencia
- c) Curva S
- d) Un reporte de compilación porcentual
- e) Un reporte de valor ganado

62. Los límites de control hacia arriba y hacia abajo son típicamente establecidos:

- a) 3 desviaciones estándar con respecto a la media hacia cada dirección
- b) 3σ (sigma) con respecto a la media hacia cada dirección
- c) Dentro de los límites superiores e inferiores especificados
- d) Para detectar y colocar una bandera cuando un proceso pueda estar fuera de control
- e) todas las anteriores

63. La mayor diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- a) PERT requiere 3 estimados de tiempo mientras que CPM requiere 1 estimado de tiempo
- b) PERT es utilizado para proyectos de construcción mientras CPM es utilizado para investigación y desarrollo
- c) PERT trata solo tiempo mientras que CPM también incluye disponibilidad de costos y recursos
- d) PERT requiere soluciones de computación mientras CPM es una técnica manual
- e) PERT es medido en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- a) Ascendente hacia la gerencia
- b) Descendente hacia los subordinados
- c) Horizontal a los pares
- d) Horizontal a los consumidores
- e) todas las anteriores

65. El propósito último para la gerencia de riesgo es:

- a) Análisis
- b) Mitigación
- c) Gravamen
- d) Planificación de contingencia
- e) todas las anteriores

66. La forma organizacional tradicional tiene la desventaja de:

- a) Presupuesto funcional complejo
- b) Canales de comunicación pobremente establecidos
- c) Sin punto focal para clientes/patrocinador
- d) Capacidad lenta de reacción
- e) Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- a) La tipología/ complejidad del requerimiento
- b) La urgencia del requerimiento
- c) El análisis costo/ precio
- d) El grado de competencia del precio
- e) Todos son factores para considerar

68. ¿Cuál de las siguientes no es un indicativo del punto de vista actual del proceso de gerencia de la calidad?

- a) Los defectos deben ser señalados
- b) El énfasis se debe realizar en las especificaciones escritas
- c) La responsabilidad de la calidad recae principalmente sobre la gerencia pero todos deben estar involucrados
- d) La calidad ahorra dinero
- e) La identificación de los problemas lleva a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de las tareas en términos de características físicas y sitúa el riesgo de desempeño o funcionamiento sobre el comprador:

- a) Una especificación de diseño
- b) Una especificación funcional
- c) Una especificación de funcionamiento
- d) Una especificación del proyecto
- e) Todas las anteriores

70. Las comunicaciones más rápidas y más eficaces ocurren entre la gente con:

- a) Puntos de vista comunes
- b) Intereses no similares
- c) Niveles avanzados
- d) La habilidad de reducir barreras de percepción
- e) Buenas habilidades de codificación

71. La asignación de recursos en un intento de encontrar la planificación más corta del proyecto consistente con limitaciones fijas es denominada:

- a) Asignación de recursos
- b) Distribución de recursos
- c) Nivelación de recursos
- d) Cuantificación de recursos
- e) Ninguna de las anteriores

72. El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de ocurrencia de eventos riesgosos y las consecuencias asociadas con su ocurrencia es conocida como:

- a) Identificación de riesgos
- b) Respuesta ante riesgos
- c) Lecciones aprendidas y control
- d) Análisis de riesgos
- e) Ninguna de las anteriores

73. El método más común para tasar las horas laborales no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- a) Tasando las horas al salario actual de las personas a ser asignadas
- b) Tasando el trabajo utilizando un precio promedio del trabajo en la empresa
- c) Tasando el trabajo utilizando un precio promedio del trabajo de un grupo funcional
- d) Ninguna de las anteriores
- e) A y B solamente

74. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera para la gerencia de la calidad moderna?

- a) La calidad es definida por el consumidor
- b) La calidad se ha convertido en un arma para la competencia
- c) La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- d) La calidad está relacionada con la rentabilidad tanto del lado del mercado como del costo
- e) Todas las afirmaciones son ciertas

75. ¿Un gerente de proyectos puede intercambiar información con el equipo del proyecto utilizando qué medio?

- a) Táctil
- b) Auditivo
- c) Olfativa
- d) Visual
- e) Todas las anteriores

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar los riesgos son conocidas como:

- a) Identificación de riesgos
- b) Respuesta ante riesgos
- c) Lecciones aprendidas o controles
- d) Cuantificación de riesgos
- e) Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual escrito (preliminar) que autoriza al contratista a iniciar inmediatamente el trabajo es conocido como:

- a) Un contrato definitivo
- b) Un contrato preliminar
- c) Una carta de intención/ carta contractual
- d) Una orden de compra
- e) Un acuerdo de precio

78. Una empresa dedicada a la calidad usualmente provee entrenamiento para:

- a) Gerente Sénior
- b) Trabajadores por hora
- c) Trabajadores asalariados
- d) Todos los empleados
- e) Gerentes de Proyectos

79. La forma más común de comunicación en los proyectos es:

- a) Ascendente hacia el patrocinador ejecutivo
- b) Descendente hacia los subordinados
- c) Lateral hacia equipos y organizaciones lineales
- d) Lateral hacia los consumidores
- e) Diagonalmente hacia la gerencia sénior del cliente

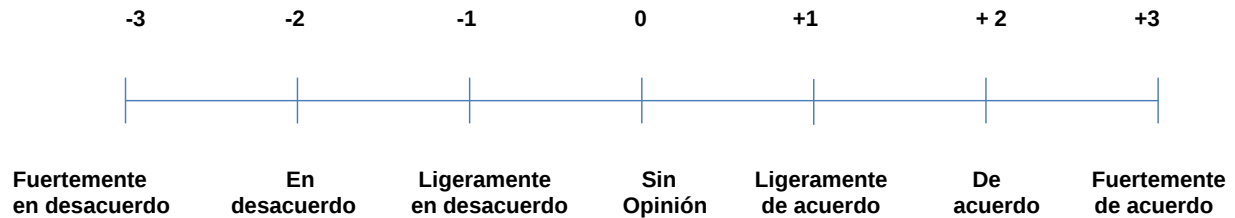
80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa con respecto a lo planificado de \$20,000, lo que es igual a 12% del trabajo planificado para este momento. Podemos entonces concluir que:

- a) El proyecto será culminado tarde
- b) El camino crítico ha sido alargado
- c) Los costos han sido sobrepasados
- d) El sobretiempo será requerido para mantener el camino crítico original
- e) Ninguna de las anteriores

NIVEL 2: PROCESOS COMUNES

A continuación se presentarán veinte (20) preguntas que exploraran el grado de madurez que cada encuestado considera que la organización posee con respecto al nivel 2. Al lado de cada pregunta usted le colocará un círculo al número que corresponde con su opinión.

Responda de la forma más honesta posible



Preguntas:

1. Mi empresa reconoce la necesidad por gerencia de proyectos. Esta necesidad es reconocida por todos los niveles de la gerencia, incluyendo los niveles directivos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

2. Mi empresa posee actualmente un sistema para manejar tanto los costos como el tiempo. El sistema requiere cargar números y códigos contables de costos. El sistema reporta varianzas con respecto a objetivos planificados.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

3. Mi empresa ha reconocido los beneficios posibles derivados de la implementación de gerencia de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la gerencia, incluyendo los niveles directivos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

4. Mi empresa (o departamento) tiene bien definida la metodología de gerencia de proyectos utilizando fases del ciclo de vida.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

5. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la administración de proyecto mediante presentaciones, correspondencias, y ocasionalmente asistiendo a reuniones de equipos de proyectos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

6. Mi empresa está comprometida con la planificación de la calidad. Tratamos de hacer lo mejor en la planificación.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

7. Nuestros gerentes de línea de los niveles medio y bajo apoyan totalmente y visiblemente los procesos de la gerencia de proyectos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

8. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar modificaciones en el alcance que provoquen retrasos en nuestros proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no solo con la gerencia de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos para los entregables.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen entendimiento de los principios de la gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gerencia de proyectos para ser utilizados como sistemas de seguimiento de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros gerentes de niveles bajos y medios han sido entrenados y educados en la gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinador en proyectos seleccionados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gerencia de proyectos en varias partes del negocio.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

15. Mi empresa ha integrado exitosamente costos y controles de planificación para la gerencia de proyectos y estatus de reportes.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

16. Mi empresa ha desarrollado un currículo de gerencia de proyectos (por ejemplo, más de uno o dos cursos) para mejorar las destrezas en gerencia de proyectos de sus empleados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para alcanzar madurez en la gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

18. Mi empresa ve y trata a la gerencia de proyectos como una profesión en lugar de una asignación de medio tiempo.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestros gerentes de línea baja y media están dispuestos a ceder a sus empleados para entrenamiento en la gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros ejecutivos han demostrado buena voluntad para cambiar nuestra forma de hacer negocios con el propósito de madurar en la gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

NIVEL 3: METODOLOGÍA ÚNICA

A continuación se presentan 42 preguntas de selección simple que le permitirá comparar su organización con respecto a otras organizaciones en el Nivel 3 de madurez, Hexágono de la Excelencia. Por favor elija una y solo una respuesta por pregunta.

1. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- a) administración de la calidad total solamente (ACT)
- b) Ingeniería concurrente (disminuir el tiempo de desarrollo de los entregables) solamente
- c) ACT e ingeniería concurrente solamente
- d) Administración del riesgo solamente
- e) Administración del riesgo e ingeniería concurrente solamente
- f) Administración del riesgo, ingeniería concurrente, y ACT

2. ¿En qué porcentaje de nuestros proyectos usted utiliza los principios de la administración de la calidad total?

- a) 0%
- b) 5%–10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) 50%–75%
- f) 75%–100%

3. ¿En qué porcentaje de nuestros proyectos usted utiliza los principios de la administración del riesgo?

- a) 0%
- b) 5%–10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) 50%–75%
- f) 75%–100%

4. ¿En qué porcentaje de nuestros proyectos usted trata de comprimir la planificación de los productos / entregables, con la realización del trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- a) 0%
- b) 5%–10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) 50%–75%
- f) 75%–100%

5. El proceso de la administración del riesgo en mi empresa se basa en:

- a) Nosotros no utilizamos gerencia del riesgo
- b) Riesgo financiero solamente
- c) Riesgos técnicos solamente
- d) Riesgos de planificación solamente
- e) Una combinación de riesgos financieros, técnicos, y de planificación basados sobre los proyectos.

6. La metodología de la administración del riesgo en mi empresa es:
- a) No existente
 - b) Más informal que formal
 - c) Con base en una estructura metodológica apoyada en políticas y procedimientos
 - d) Con base en una estructura metodológica apoyada en políticas y procedimientos y formas estandarizadas a ser completadas
7. ¿Cuántas metodologías de gerencia de proyectos diferentes existen en su empresa?
- a) No tenemos metodologías
 - b) 1
 - c) 2–3
 - d) 4–5
 - e) Más de 5
8. Con respecto a benchmarking:
- a) Mi empresa no ha tratado nunca de utilizar benchmarking
 - b) Mi empresa ha realizado benchmarking y ha implementado cambios pero no para gerencia de proyectos.
 - c) Mi empresa ha realizado benchmarking en gerencia de proyectos pero no se hicieron cambios
 - d) Mi empresa ha realizado benchmarking en gerencia de proyectos y se hicieron cambios
9. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor bajo el concepto de:
- a) Reportes a un solo jefe
 - b) Reportes a múltiples jefes
 - c) Equipos dedicados sin otorgamiento de autoridad y poder
 - d) Equipos no dedicados sin otorgamiento de autoridad y poder
 - e) Equipos dedicados a los cuales le otorgan autoridad y poder
 - f) Equipos no dedicados a los cuales le otorgan autoridad y poder
10. Con relación a la moral y ética, mi empresa cree que:
- a) El consumidor o cliente siempre tiene la razón
 - b) Las decisiones deben ser realizadas en la siguiente secuencia: primero el mejor interés de los clientes, luego la empresa, y luego los empleados
 - c) Las decisiones deben ser realizadas en la siguiente secuencia: primero el mejor interés de la compañía, segundo el cliente, y por último los empleados
 - d) No tenemos políticas escritas o grupo de estándar de este tipo
11. Mi empresa conduce cursos internos de entrenamiento en:
- a) Moralidad y ética en la empresa
 - b) Moralidad y ética en el manejo con los consumidores o clientes
 - c) Buenas prácticas de negocios
 - d) Todas las anteriores
 - e) Ninguna de las anteriores
 - f) Al menos dos de las tres primeras

12. En relación con cambios en el alcance o extensión del alcance, nuestra cultura:

- a) Desalienta cambios luego de iniciado el proyecto
- b) Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- c) Permite cambios en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- d) Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece basarse sobre:

- a) Políticas
- b) Procedimientos (incluyendo llenado de formularios)
- c) Políticas y Procedimientos
- d) Guías
- e) Políticas, procedimientos, y guías

14. Las culturas son o cuantitativas (políticas, procedimientos, formularios, y guías), de comportamiento, o un compromiso. La cultura en mi empresa es probablemente _____ de comportamiento.

- a) 10%–25%
- b) 25%–50%
- c) 50%–60%
- d) 60%–75%
- e) Mayor de 75%

15. Nuestra estructura organizacional es:

- a) Tradicional (predominantemente vertical)
- b) Una matriz fuerte (por ejemplo, los gerentes de proyectos proveen la mayoría de las directrices técnicas)
- c) Una matriz débil (por ejemplo, los gerentes de línea proveen la mayoría de las directrices técnicas)
- d) Nosotros utilizamos equipos
- e) No sé cómo es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se asigna un líder de proyecto, nuestro administrador de proyecto obtiene los recursos:

- a) “Peleando” por las mejores personas disponibles
- b) Negociando con los gerentes de línea para obtener las mejores personas disponibles.
- c) Negociando entregables en lugar de personas
- d) Haciendo que la gerencia sénior ayude a la gente apropiada
- e) Tomando todo lo que él o ella consiga, sin preguntar

17. Nuestros gerentes de línea:

- a) Aceptan una rendición de cuenta total por los trabajos de su línea
- b) Preguntan a los gerentes de proyectos para que tomen total "accountability" (responsabilidad en rendición de cuentas)
- c) Tratan de compartir "accountability" (responsabilidad en rendición de cuentas) con los gerentes de proyectos
- d) Mantienen a los empleados asignados "accountable"
- e) No sabemos el significado de la palabra "accountability"; no es una parte importante de nuestro vocabulario.

18. En la cultura de la empresa, la persona que probablemente es la que debe mantenerse "accountable", a disposición y libre para rendir cuentas, para conservar la integridad técnica de los entregables es / son:

- a) El empleado asignado
- b) El gerente de proyecto
- c) El gerente de línea
- d) El patrocinador del proyecto
- e) Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del gerente de proyectos viene de:

- a) Dentro de él / ella, con lo que él o ella pueda conseguir
- b) El supervisor inmediato al gerente de proyectos
- c) Descripciones de trabajo documentada
- d) Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de Plan de Ejecución del Proyecto o carta de designación.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestro patrocinador del proyecto tiende a:

- a) Se vuelve invisible, incluso cuando se necesita
- b) Micro gerencia
- c) Esperar los informes de resumen una vez a la semana
- d) Esperar los informes de resumen una vez cada dos semanas
- e) Involucrarse solo cuando ocurre un problema crítico o cuando lo solicita el gerente de línea o el gerente de proyecto

21. ¿Qué porcentaje de nuestros proyectos tienen patrocinador a nivel de directores o superiores?

- a) 0%-10%
- b) 10%-25%
- c) 25%-50%
- d) 50%-75%
- e) Más de 75%

22. ¿Cuántos cursos internos de entrenamiento diferentes aproximadamente ofrece mi empresa para los empleados (cursos que pueden ser catalogados como relacionados a proyectos, anualmente)?

- a) Menos de 5
- b) 6-10
- c) 11-20
- d) 21-30
- e) Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿Qué porcentaje de los cursos son más de comportamiento que cuantitativos?

- f) Menos de 10%
- g) 10%–25%
- h) 25%–50%
- i) 50%–75%
- j) Más de 75%

24. Mi empresa piensa que:

- a) La gerencia de proyectos es un trabajo de medio tiempo
- b) La gerencia de proyectos es una profesión
- c) La gerencia de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales en gerencia de proyectos, pero a nuestro propio costo
- d) La gerencia de proyectos es una profesión y la empresa paga porque nos certifiquemos como profesionales en gerencia de proyectos
- e) No tenemos administradores de proyectos en la organización

25. Mi empresa piensa que el entrenamiento debe ser:

- a) Realizado a petición del empleado
- b) Realizado para satisfacer una necesidad de corto plazo
- c) Realizado para satisfacer necesidades tanto de corto plazo como de largo plazo
- d) Realizado solo si existe un retorno en la inversión por bolívar gastado en entrenamiento

26. Mi empresa considera que el contenido de los cursos de entrenamiento son mejor determinados por:

- a) El instructor
- b) El departamento de recursos humanos
- c) La gerencia
- d) Los empleados que recibirán el entrenamiento
- e) Customizado luego de ser auditados por los empleados y la gerencia

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de entrenamiento en la gerencia de proyectos contienen documentación sobre lecciones aprendidas de casos de estudios de otros proyectos realizados en nuestra empresa?

- a) Ninguno
- b) Menos de 10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) Más de 50%

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos en tu organización funcional (no corporativa) han asistido a programas o resúmenes ejecutivos específicamente diseñados para enseñar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a la mejora de la madurez en la gerencia de proyectos?

- a) Ninguno! Nuestros ejecutivos conocen todo
- b) Menos de 25%
- c) 25%–50%
- d) 50%–75%
- e) Más de 75%

29. En mi empresa, se promueve a que los empleados gerencien porque:

- a) Son expertos técnicos
- b) Ellos demuestran destrezas administrativas de gerentes profesionales
- c) Ellos saben cómo hacer decisiones de negocios
- d) Ellos están siendo pagados al máximo de acuerdo a sus capacidades
- e) No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Un reporte debe ser escrito y presentado al cliente. Sin tomar en cuenta el costo de acumular información, el costo aproximado por página para un reporte típico es:

- a) No tengo idea
- b) 200.000–400.000 bolívares por página
- c) 400.000–1.000.000 bolívares por página
- d) Más de 1.000.000 bolívares por página
- e) Gratis; empleados exentos de nuestra empresa (que son absueltos de alguna obligación por alguna razón) preparan reportes desde su casa en su propio tiempo

31. La cultura en nuestra organización se describe de mejor forma como:

- a) Gerencia de proyectos informal basado en confianza, comunicación y cooperación
- b) Basado en formalidad sobre políticas y procedimientos para todo
- c) Gerencia de proyecto que prospera en relaciones formales de la autoridad
- d) Intromisión ejecutiva, que fuerza un exceso de la documentación
- e) Nadie cree en las decisiones del gerente de proyectos

32. ¿Qué porcentaje del tiempo semanal utiliza el administrador de proyecto en la preparación de reportes?

- a) 5%–10%
- b) 10%–20%
- c) 20%–40%
- d) 40%–60%
- e) Más de 60%

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades son logradas utilizando:

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Guías
- d) Check lists
- e) Ninguna de las anteriores

34. El tiempo de duración típico para la reunión de revisión de estatus de un proyecto con la gerencia sénior es:

- a) Menos de 30 minutos
- b) 30–60 minutos
- c) 60–90 minutos
- d) 90 minutos–2 horas
- e) Mayor de 2 horas

35. Nuestros clientes (consumidores) solicitan que nuestros proyectos sean manejados:

- a) Informalmente
- b) Formalmente, pero sin participación del cliente
- c) Formalmente, pero con participación del cliente
- d) Es nuestra decisión mientras los entregables estén a tiempo

36. Mi empresa considera que los empleados de bajo desempeño:

- a) Nunca deben ser asignados a un equipo
- b) Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su administrador de proyecto para la supervisión
- c) Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- d) Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- e) Deberían ser promovidos a la gerencia

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (bien sea a tiempo completo o medio tiempo) tienen una evaluación de desempeño conducida por:

- a) El gerente de línea solamente
- b) El administrador de proyecto solamente
- c) Los dos, tanto el gerente de línea como el administrador de proyecto
- d) Los dos, tanto el gerente de línea como el administrador de proyecto, junto con una revisión del patrocinador

38. Las destrezas que probablemente son más importantes para los administradores de proyectos de mi empresa actualmente son:

- a) Conocimiento técnico y liderazgo
- b) Gerencia del riesgo y conocimiento del negocio
- c) Destrezas de integración y gerencia del riesgo
- d) Destrezas de integración y conocimiento del negocio
- e) Destrezas de comunicación y conocimiento técnico

39. En mi empresa, la gente que es asignada como líderes de proyectos son usualmente:

- a) Gerentes de primera línea
- b) Gerentes de primera o segunda línea
- c) Cualquier nivel de gerencia
- d) Usualmente empleados que no son gerentes
- e) Cualquiera en la empresa

40. Los encargados de proyecto (o administradores de proyectos) en mi organización han experimentado por lo menos un cierto grado de entrenamiento en:

- a) Estudios de viabilidad
- b) Análisis costo / beneficio
- c) Tanto A como B
- d) Nuestros gerentes de proyectos son traídos típicamente luego de que se aprueba el proyecto o se hace el otorgamiento de la buena pro.

41. Nuestros administradores de proyectos son animados a:

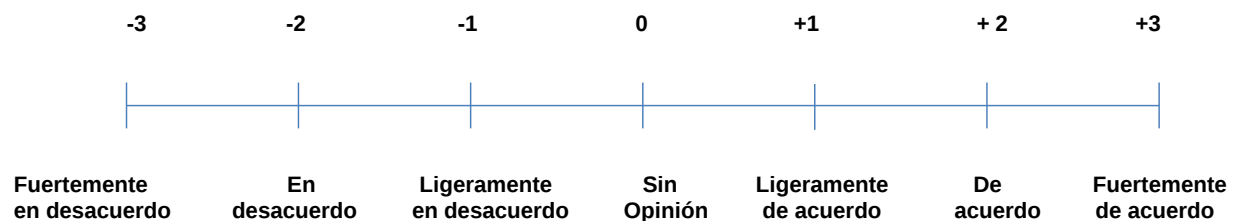
- a) Tomar riesgos
- b) A tomar riesgos luego de la aprobación de la gerencia sénior
- c) A tomar riesgos luego de la aprobación del patrocinador
- d) Evadir riesgos

42. Considere la siguiente afirmación: Nuestros administradores de proyectos tienen un interés sincero en lo que ocurre a cada miembro del equipo del proyecto luego de que el proyecto es planificado para su terminación.

- a) Fuertemente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Fuertemente en desacuerdo

NIVEL 4: BENCHMARKING

En las próximas páginas usted encontrará veinticinco (25) preguntas relacionadas con el grado de madurez que usted considera que posee su organización en gerencia de proyectos. Por favor conteste cada pregunta de la forma más honesta posible.



Preguntas:

1. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costos más estrictos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

2. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con mejor análisis de impacto durante controles de cambio de alcance.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

3. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas que realizan la administración del riesgo analizando el nivel de detalle de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

4. Nuestros estudios de benchmarking están incluyendo investigación de los proveedores en cuanto a actividades que involucran gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

5. Nuestros estudios de benchmarking están incluyendo investigación de los consumidores en cuanto a actividades que involucran gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

6. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener mayor lealtad y uso de nuestra metodología de gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

7. Nuestros esfuerzos de benchmarking se dirigen a empresas en la misma área de negocios que nuestra empresa.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

8. Nuestros esfuerzos de benchmarking se dirigen a industrias no singulares (por ejemplo, industrias en diferentes áreas de negocios).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

9. Nuestros esfuerzos de benchmarking se dirigen a industrias no para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking contemplan las actividades concurrentes de la ingeniería de otras empresas para considerar cómo ellas desarrollan la planificación y el seguimiento.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras empresas que están realizando análisis de restricciones de recursos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar la manera en que otras empresas manejan a sus clientes durante el proceso de gerencia de cambios de alcance.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar la forma en que otras empresas involucran a sus consumidores en actividades de análisis de riesgos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar mejoras de software través de avances internos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar mejoras de software través de nuevas adquisiciones.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar la forma en que otras empresas atraen nuevos usuarios internos de su metodología para la gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en cómo otras empresas desarrollan gerencia de riesgos técnica.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en cómo otras empresas obtienen mayor eficiencia y efectividad de su metodología en gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en cómo obtener un menor costo de la calidad

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan la forma en que otras empresas realizan gerencia de riesgos durante concurrentes actividades de ingeniería.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma en que otras empresas utilizan el realce de proyectos como una parte de gerencia de cambio de alcance.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma de integrar procesos existentes en una metodología singular.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma en que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su metodología singular.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma en que otras empresas manejan o desaniman el desarrollo de metodologías paralelas.

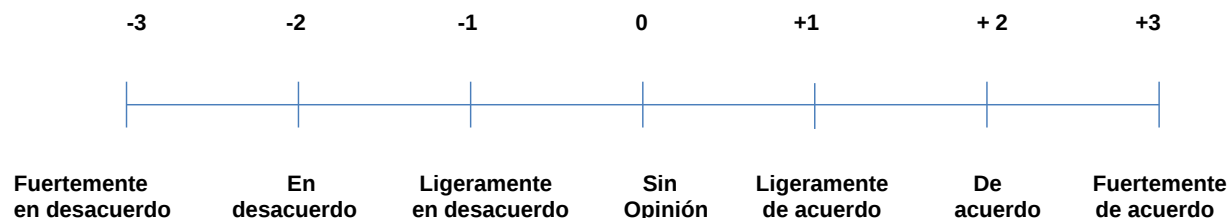
(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso por parte de otras empresas de modelos corporativos de recursos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

NIVEL 5: MEJORA CONTINUA

A continuación se presentarán diez y seis (16) preguntas correspondientes a como considera usted que se encuentra su organización con relación al nivel 5 de madurez. Responda las siguientes preguntas basadas en los continuos cambios relacionados a mejoras en los últimos 12 meses solamente.



Preguntas:

Responda las siguientes preguntas basadas en los continuos cambios relacionados a mejoras en los últimos doce (12) meses solamente. Coloque un círculo sobre la respuesta que considere correcta.

1. Las mejoras en las metodologías nos han acercado a nuestros clientes.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

2. Hemos realizado mejoras en software a nuestra metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

3. Hemos realizado mejoras que nos permiten acelerar la integración de actividades.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

4. Hemos comprado un software que permitió que elimináramos algunos de nuestros reportes y documentación.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

5. Cambios en nuestros requerimientos de entrenamiento han resultado en cambios en la metodología

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

6. Cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, facilidades, ambiente) nos han permitido dinamizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

7. Hemos hecho cambios en nuestra metodología con el objetivo de conseguir aceptación a lo largo de la corporación.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

8. Los cambios en el comportamiento organizacional han resultado en cambios en la metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

9. El apoyo por parte de la gerencia ha mejorado hasta el punto donde ahora necesitamos menos grietas o fallas y puntos de comprobación en la metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

10. Nuestra cultura es cooperativa hasta el punto en que los proyectos informales en lugar de proyectos formales pueden ser usados, y se han hecho cambios en el sistema de la gerencia de proyectos informales.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en metodologías perdedoras (por ejemplo, guías en lugar de políticas y procedimientos).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

12. Los requerimientos de sobretiempo requirieron un cambio en nuestros procedimientos y formas.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros consumidores.
(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

14. Debido a los cambios en las necesidades de nuestros proyectos, se han dado cambios en las capacidades de nuestros recursos.
(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

15. (Si su organización ha sido reestructurada) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación en la metodología.
(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

16. El crecimiento de la base del negocio de la empresa ha ocasionado mejoras en nuestra metodología.
(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

ANEXO No. 3 Anexo de respuestas del Nivel 1.

1. A	23. B	45. C	67. E
2. A	24. C	46. D	68. B
3. B	25. E	47. D	69. A
4. A	26. C	48. D	70. A
5. D	27. B	49. B	71. A
6. A	28. A	50. A	72. D
7. B	29. D	51. B	73. C
8. D	30. B	52. B	74. E
9. A	31. C	53. C	75. E
10. E	32. A	54. E	76. B
11. D	33. A	55. A	77. C
12. A	34. A	56. B	78. D
13. A	35. B	57. B	79. C
14. A	36. B	58. B	80. E
15. C	37. D	59. A	
16. C	38. C	60. D	
17. C	39. A	61. C	
18. A	40. B	62. E	
19. A	41. D	63. A	
20. C	42. A	64. B	
21. C	43. B	65. B	
22. C	44. A	66. C	

ANEXO No. 4 Anexo de respuestas del Nivel 3.

Procesos Integrados

Preguntas	Puntos					
1.	A.2	B.2	C.4	D.2	E.4	F.5
2.	A.0	B.0	C.1	D.3	E.4	F.5
3.	A.0	B.0	C.3	D.4	E.5	F.5
4.	A.0	B.1	C.3	D.4	E.5	F.5
5.	A.0	B.2	C.2	D.2	E.5	
6.	A.0	B.2	C.4	D.5		
7.	A.0	B.5	C.4	D.2	E.0	

Cultura

Preguntas	Puntos					
8.	A.0	B.2	C.3	D.5		
9.	A.1	B.3	C.4	D.4	E.5	F.5
10.	A.1	B.5	C.4	D.0		
11.	A.3	B.3	C.3	D.5	E.0	F.4
12.	A.1	B.5	C.5	D.3		
13.	A.2	B.3	C.4	D.5	E.4	
14.	A.2	B.3	C.4	D.5	E.5	

Apoyo Administrativo

Preguntas	Puntos					
15.	A.1	B.5	C.5	D.5	E.0	
16.	A.2	B.3	C.5	D.0	E.2	
17.	A.4	B.2	C.5	D.1	E.0	
18.	A.2	B.3	C.5	D.0	E.3	
19.	A.1	B.2	C.2	D.4	E.5	
20.	A.1	B.1	C.3	D.4	E.5	
21.	A.1	B.3	C.5	D.4	E.4	

Entrenamiento y Educación

Preguntas	Puntos					
22.	A.1	B.3	C.5	D.5	E.5	
23.	A.0	B.2	C.4	D.5	E.5	
24.	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0	
25.	A.2	B.3	C.4	D.5		
26.	A.2	B.1	C.2	D.3	E.5	
27.	A.0	B.1	C.3	D.5	E.5	
28.	A.0	B.1	C.3	D.4	E.5	

Administración Informal de Proyectos

Preguntas	Puntos					
29.	A.2	B.4	C.5	D.1	E.0	
30.	A.0	B.3	C.4	D.5	E.0	
31.	A.5	B.2	C.3	D.1	E.0	
32.	A.3	B.5	C.4	D.2	E.1	
33.	A.2	B.3	C.4	D.5	E.0	
34.	A.4	B.5	C.3	D.1	E.0	
35.	A.3	B.4	C.3	D.5		

Excelencia Conductual

Preguntas	Puntos					
36.	A.1	B.2	C.4	D.5	E.0	
37.	A.3	B.1	C.5	D.2	E.0	
38.	A.3	B.5	C.5	D.5	E.4	
39.	A.2	B.2	C.2	D.5	E.3	
40.	A.3	B.3	C.5	D.1		
41.	A.5	B.3	C.4	D.1		
42.	A.5	B.4	C.2	D.1	E.1	