

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia
General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas -
Venezuela**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

González Sosa Mónica, CI 12 663 045

Asesorado por:

Msc. Prince Machado, Marcella

Dr. González, Virgilio

Caracas, marzo 2020

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia
General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas -
Venezuela**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

González Sosa Mónica, CI 12 663 045

Asesorado por:

Msc. Prince Machado Marcella

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Dr. Virgilio González

Asesor Académico

Caracas, marzo 2020

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas - Venezuela", presentado por el ciudadano: **GONZÁLEZ SOSA MÓNICA**, cédula de identidad N° 12 663 045, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 5 de febrero de 2020, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 5 de febrero de 2020



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Caracas. 31/01/2020

Señores
Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del ciudadano **González Sosa Mónica**, titular de la cédula de identidad No V.-**12.663.045**, cuyo título tentativo es "**Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas – Venezuela**", la cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 31 días del mes de enero 2020.



Dr. Virgilio González
Asesor Académico

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

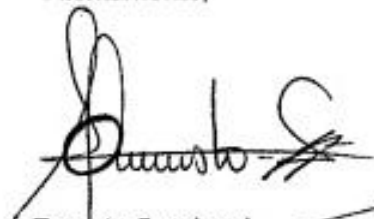
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Gerente General de Operadores de Telecomunicaciones autorizamos al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos – Monica Gonzalez Sosa para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones - CANTV**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Ernesto Sandoval

Gerente General de Operadores de Telecomunicaciones
Telf 0212 - 212-5001389



DEDICATORIA

A mis hijas Giovanna y Fabianna que me dieron durante todo el periodo de estudio la lección más grande: No es quien puede, es quien realmente quiere hacerlo.

A mi hermana Cynthia por su acompañamiento, apoyo y enseñanzas.

A Ysileth quien desde lo distante me brindo ese impulso que me ayudaría a llegar a la meta.

A ti Salvador quien una vez más me serviste de apoyo y motivación para que yo pudiese cumplir este sueño

AGRADECIMIENTOS

A ti dios, que permitiste que este sueño fuese realidad.

A la Profesora Msc. Marcella Prince quien no solo me brindo su orientación, se convirtió en la más valiosa fuente de motivación, sin su profesionalismo y dedicación éste no fuera un reto alcanzado

Al Ing. Ernesto Sandoval por haberme dado la oportunidad y sobre todo por la confianza depositada.

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la Lic. Amely Caraza, a la familia de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones y al Lic. Eric D'Álessandri por el apoyo incondicional durante toda la elaboración de este proyecto.

A la Universidad Monteavila por todos los conocimientos y la experiencia, pero esta historia aún no termina.

A todos mil gracias



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia
General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas -
Venezuela**

Autores: González Sosa Mónica

Asesores: Msc. Prince Marcella; Dr. González Virgilio

Año: 2020

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia
General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV, Caracas -
Venezuela**

Autor: Ing. Gonzalez Sosa, Monica

Asesores: Msc. Prince, Marcella
González, Virgilio

Fecha: 2020

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objeto la formulación de un modelo de cuadro de Mando Integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones (GGOT) CANTV, basándose en los modelos de Kaplan y Norton (2002) y la metodología por fases de investigación de *Balance Scorecard*. Al ejecutar las actividades en concordancia con los objetivos específicos de la investigación se demostró la situación tanto interna como externa que afecta la gestión de la GGOT, se logro desarrollar el Mapa Estratégico y se determinó los indicadores financieros y no financieros para finalmente y siempre enmarcado en las mejores prácticas de la Gestión estratégica se presenta el Modelo del Cuadro de Mando Integral, el cual se recomienda ser implementado como una eficaz herramienta para apoyar el uso de mecanismos de Control y seguimiento de las metas y objetivos de la Gerencia con una clara orientación hacia el logro de la visión y misión. Adicionalmente el resultado de este TEG ofrecerá una fuente de motivación para gerentes y el equipo que conforma la GGOT, propiciando de forma clara las consecuencias de una gestión realizada y ejecutada en equipo, demostrando el cultivo de la conciencia colectiva en lo concerniente a *“lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”* W. Thomson.

Línea de Trabajo: Proyectos de control de gestión

Palabras clave: Cuadro de mando integral, control de gestión

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL	x
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	18
1.- Planteamiento del Problema.....	18
2.- Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos.....	21
3.- Justificación e Importancia	21
4.- Alcance y Delimitación.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	23
1.- Antecedentes de la Investigación	23
2.- Bases teóricas	24
Estratégica	24
Planificación Estratégica	25
Planificación en empresas del estado.....	26
Cuadro de Mando Integral	27
Ventajas del CMI.....	28
Componentes del CMI.	29
Perspectiva del Cliente	32
Perspectiva Procesos Internos	33
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	34

3.- Bases Legales	35
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL.....	38
1.- Historia de la Organización.....	38
2.- Marco Filosófico	38
Vision	38
Misión.....	38
Valores.....	39
Organigrama	39
Estructura Física	40
Personal.....	40
CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO.....	41
1.- Línea de trabajo de investigación	41
2.- Tipo de investigación	41
3.- Diseño de la Investigación.....	42
4.- Población y Muestra	42
5.- Cuadro de Operacionalización de Variables.....	42
6.- Técnica y herramientas de recolección	44
7.- Procesamiento y análisis e interpretación de datos.....	44
8.- Fases de la investigación	45
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS....	47
Resultados de la Encuesta	47
CAPÍTULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	56
Objetivo 1: Situación Actual de la GGOT.....	56
Matriz DOFA	56
Formulación de Estrategias	61
Objetivo 2: Mapa Estratégico de la GGOT.....	62
Objetivo 3:Formulación de Indicadores de Gestión	65

Indicadores Financieros	66
Indicadores NO Financieros.....	68
Determinación de los Indicadores por Perspectivas	74
Perfil de los indicadores y Sistemas de Alerta para Control.....	¡Error!
	Marcador no definido.
Objetivo 4: Esquema del Cuadro de Mando Integral de la GGOT	¡Error!
	Marcador no definido.
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
Conclusiones	81
Recomendaciones	84
REFERENCIAS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Alineación PolíticoEstratégica de CANTV 2013 – 2019Fuente: Plan estratégico CANTV 2013 – 2019.....	27
Figura 2:Esquema que muestre las 4 perspectivas Fuente adaptación del autor .	31
Figura 3: Esquema de valores de la Gerencia general de Operadores de Telecomunicaciones. Fuente: Elaborado por el Autor.....	39
Figura 4: Organigrama de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones 1 Nivel.Fuente: Elaborado por el Autor	39
Figura 5: Flujograma del Trabajo de Investigación. Fuente: adaptación del autor.	46
Figura 6: Mapa Estratégico GGOT. Fuente: Elaborado por el Autor	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Operacionalización de Variables 1 Nivel.....	43
Tabla 2 Resultados de la pregunta N°1 Fuente: Elaborado por el Autor	47
Tabla 3 Resultados de la pregunta N°2 Fuente: Elaborado por el Autor	48
Tabla 4 Resultados de la pregunta N°3 Fuente: Elaborado por el Autor	48
Tabla 5 Resultados de la pregunta N°4 Fuente: Elaborado por el Autor	49
Tabla 6 Resultados de la pregunta N°5 Fuente: Elaborado por el Autor	49
Tabla 7 Resultados de la pregunta N°6 Fuente: Elaborado por el Autor	49
Tabla 8 Valores de la escala Likert Fuente: Elaborado por el Autor.....	50
Tabla 9 Resultados de la pregunta N°7 Fuente: Elaborado por el Autor	50
Tabla 10 Resultados de la pregunta N°8 Fuente: Elaborado por el Autor	51
Tabla 11 Resultados de la pregunta N°9 Fuente: Elaborado por el Autor	52
Tabla 12 Resultados de la pregunta N°10 Fuente: Elaborado por el Autor.....	54
Tabla 13 Matriz DOFA GGOT Fuente: Elaborado por el Autor	57
Tabla 14 Matriz Estratégica para la Gestión de la GGOT Fuente: Elaborado por el Autor.....	62
Tabla 15 Matriz Objetivos Estratégicos Específicos para la Gestión de la GGOT. Fuente: Elaborado por el Autor	63
Tabla 16 Perspectiva financiera - Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor.....	66
Tabla 17 Perspectiva cliente - Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor.....	69

Tabla 18 Perspectiva de Procesos - Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor..... 71

Tabla 19 Perspectiva de Aprendizaje- Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor 73

Tabla 20 Resumen de Indicadores según perspectivas Fuente: Elaborado por el Autor.....**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 21 Perfil del Indicador. Fuente: Elaborado por el Autor..**¡Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad una de las principales preocupaciones para los directivos y gerentes de las empresas es poner en práctica un sinnúmero de estrategias para garantizar el objetivo más común: mantener la sustentabilidad financiera, pero para ello es preciso e inevitable obtener el control y la medición continua de la gestión de la empresa, a través de indicadores relacionados con los planes de acción, orientados a alinear a los integrantes de la organización con la estrategia y tomar decisiones acertadas y oportunas para el logro de todas las metas impuestas.

A partir de 1992 y luego de la presentación en la revista Harvard Business Review del trabajo de Robert Kaplan y David Norton: “Cuadro de Mando Integral” el mundo corporativo inicio el proceso de expandirse en una clara visión global de las estrategias corporativas ayudándose así a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con una ruta marcada.

Las instituciones públicas venezolanas como la Compañía Anónima Venezolana de Telecomunicaciones (en adelante CANTV) no escapan de la esta realidad y más aún, en el contexto económico que atraviesa Venezuela, es por ello que este Trabajo Especial de Grado (TEG), tomando en consideración las orientaciones emanadas desde la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones de la CANTV, desarrollará una propuesta para el apoyo del equipo hacia el cumplimiento de la misión a través de la canalización de las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente que conforman a la gerencia.

Por otra parte, y tomando en cuenta que para llevar las potencialidades estratégicas desde la visión hasta la implementación es necesario el desarrollo permanente de proyectos e iniciativas de cambio que consideren la evaluación y la evolución de los procesos, tecnologías, recursos humano, estructura y hasta valores de la organización.

En la actualidad el CMI en la metodología de Gestión de Proyectos ha cobrado mayor importancia, dado que permite gerenciar y controlar mejor los proyectos e iniciativas de la empresa siendo la mejor herramienta de seguimiento.

En este sentido, el propósito del presente TEG, es desarrollar un cuadro de mando integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones (en adelante GGOT) CANTV, el cual estará conformado de la siguiente manera:

- Capítulo I: Se desarrolla y expone el problema, los objetivos específicos y generales y la justificación que da origen a esta investigación
- Capítulo II: Se desarrolló el marco teórico con las generalidades del proyecto, antecedentes así como las bases teóricas y legales en las cuales se apoya la presente proyecto.
- Capítulo III: Se desarrolló el marco organizacional de la empresa en la cual se aplicó el presente proyecto.
- Capítulo IV: Se planteó toda la metodología aplicada para cumplir con los objetivos de la presente investigación
- Capítulo V: Se plantean los resultados del instrumento usado para la recolección de datos.
- Capítulo VI: Se desarrolló la propuesta que da responde a los objetivos específicos.
- Capítulo VII: Finalmente se presentarán conclusiones y recomendaciones originadas de la ejecución del TEG.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

A continuación se describe el problema, según lo cita Arias (2002) pág. 41 “El planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto del estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relación e incógnita por responder”.

1.- Planteamiento del Problema

La compañía anónima nacional teléfonos de Venezuela desde 1930 ha sido pilar de las telecomunicaciones en el país, hoy pese a múltiples dificultades la empresa brinda la red de transporte más robusta apoyando a diferentes sectores socioeconómicos en Venezuela. Internamente CANTV se encuentra conformada por 03 vicepresidencias, la de Gestión Interna, la Ejecutiva y la de Prestación de Servicio, esta última tiene 4 Gerencias Generales: Mercados Masivos, Empresas e instituciones públicas y privadas y la de Operadores de telecomunicaciones.

La Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones (GGOT) es la unidad encargada de establecer y administrar acuerdos entre diferentes organizaciones y los operadores de telecomunicaciones tanto nacionales como internacionales que realicen actividades en el país, acción que convierte a CANTV en el mayorintegrador de redes de telecomunicaciones en Venezuela.

La GGOT como otras gerencias general es reportan a la vicepresidencia por medio de algunos indicadores mensuales y anuales el desempeño que se ha obtenido por la gestión realizada, estos datos son analizados y posteriormente se generan lineamientos con el objeto de optimizar los recursos generando niveles de ingresos siempre superiores a lo presupuestado.

Los indicadores antes mencionados responden a solicitudes que se realizan desde la misma Vicepresidencia eliminado la proactividad de visualización de oportunidades de negocios que podrían verse desaprovecharse o la identificación de nichos desatendidos o cuya calidad no está siendo medida y sobretodo no se realizan evaluaciones continuas de las estrategias diseñadas en el plan estratégico 2013-2019, enfatizando así las debilidades que en este momento CANTV padece.

Asimismo, CANTV por ser una empresa de telecomunicaciones maneja grandes cantidades de información y actualmente hay una carencia importante de sistemas o cuadros resúmenes que aporte agilidad en la determinación de aspectos relevantes, en consecuencia se hace evidente una fuerte debilidad en los sistemas o procesos para seguimiento.

Por otra parte en la actualidad el mundo corporativo está afrontando una muy marcada transformación la cual se ha denominado como Transformación Digital, la cual está generando cambios importantes en la organización de procesos, métodos de trabajo y hasta un importante cambio de estrategias obteniendo grandes beneficios, otorgándole a los datos su poder de visualización diferente a la establecida en la transformación tradicional.

Asimismo estos nuevos ambientes de negocio, los cambios en tecnología, los altos niveles de competencia, la innovación continua en procesos y estrategias así como la evolución de la nueva fuerza de trabajo basada en su talento, y gestión del conocimiento, ha hecho que las organizaciones se enfoquen en nuevas versiones de gerencia de negocio.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial (Pérez, 2004), donde los activos físicos y la incorporación de alta tecnología han sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información y del conocimiento, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para impulsar sus activos intangibles, así lo expresa Pérez (2004). Esta situación, de transformaciones constantes de ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deben tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de negocios.

La mencionada nueva manera de Gerenciar ha impulsado la función del recurso humano, incorporando una serie de prácticas de excelencias, que buscan

que los mismos contribuyan decididamente al aumento de la creación de Valor Tangible e Intangible, el diseño de procesos que incorporen dicho recurso humano en los objetivos y metas estratégicas de la organización y en el logro de los mismos.

En este contexto, la CANTV y la GGOT como parte de su estructura organizativa han formulado una estrategia de desarrollo vinculado al contexto país, impulsando el logro de sus objetivos estratégicos mediante una propuesta de valor para los usuarios: Vinculación y transformación del entorno, reinversión en la sociedad, sentido de pertenencia y excelencia en el servicio. Con todos estos atributos estratégicos la GGOT pretende proporcionar a CANTV la oportunidad de ser el semillero en la redefinición del rol del recurso humano en la organización, hasta convertirlo en un verdadero socio estratégico para el negocio, para ello se desea implementar un modelo de gestión que ayudara a la organización a traducir y convertir su estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el desempeño organizacional, mediante el uso del Cuadro de Mando Integral que a su vez le proporcione a nuestro talento humano una exacta comprensión de los objetivos y metas trazadas entre otros beneficios.

Para medir con precisión el desempeño de la GGOT dentro de CANTV, es necesario el diseño de mediciones válidas para los resultados esperados, esta tarea abarca dos cuestiones: la correcta elección de los impulsores del desempeño de la GGOT y la selección de las medidas apropiadas para generar resultados. Desde la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones impera la demanda de indicadores para conocer los niveles de desempeño y se han adelantado estos esfuerzos con la premisa que lo no se mide no se controla, aunado a que día a día se presentan cambios importante y relevantes dentro del entorno tecnológico y gerencial.

En resumen, la presente TEG busca responder las siguientes interrogantes: ¿Cómo puede un Cuadro de Mando Integral enfatizar la conversión de la visión y estrategia de la GGOT en objetivos e indicadores estratégicos? ¿Pueden estos indicadores demostrar la actuación del equipo y el desempeño de la GGOT como parte integral de CANTV? En pocas palabras ¿la aplicación de un Cuadro de

Mando Integral aportaría a la GGOT beneficios financieros y no financieros con mirada a resultados futuros?

2.- Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Formular un cuadro de mando integral para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones – CANTV que permita conocer el desempeño en la gestión realizada.

Objetivos Específicos

Indagar sobre la situación actual en materia de gestión estratégica en CANTV: realizar el análisis estratégico externo PEST y el análisis estratégico interno

Construcción de un Mapa estratégico de la GGOT

Diseñar los indicadores y elementos financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de la GGOT

Creación del modelo para el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento de plan estratégico de la GGOT

3.- Justificación e Importancia

La necesidad que tiene la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones, de conocer qué es lo verdaderamente importante para su gestión y el cumplimiento de los compromisos con CANTV y contar con información actualizada sobre los siguientes factores:

- Situación de su portafolio de productos y servicios
- Disponibilidad promedio de estos productos y servicios, en función al tiempo, a las interrupciones ocurridas y sus causas.
- La productividad al atender los requerimientos de los usuarios de Unidad Prestadora de Negocio, y saber cómo estas satisfacen y contribuyen al fortalecimiento del sector de telecomunicaciones del país.
- La medición del nivel de satisfacción de los usuarios
- La productividad del personal

Entre otros determina la iniciativa de definir los elementos del CMI para la GGOT, con la finalidad de identificar en líneas su situación, conocer la desviación respecto a sus metas y el proponer acciones correctivas.

El avance del plan estratégico de CANTV para el año 2020 – 2025, de acuerdo a documento interno recibido por la autora de este trabajo en fecha 11/06/2019, ha identificado las siguientes estrategias:

Impulsar mejoras para los trabajadores que promuevan una atención integral de sus necesidades, para que ello se traduzca en satisfacción y mejoras en la calidad vida del personal y familiar.

Brindar una experiencia a nuestro usuarios de calidad que satisfice la optimización de la atención y la satisfacción.

Garantizar el funcionamiento óptimo de la infraestructura.

Generar fuentes alternativas de divisas a nivel nacional e internacional.

Estos lineamientos serán insumos para la conceptualización y diseño las actividades de cómo conceptualizar, diseñar y determinar los elementos del CMI que le permita a las Gerencias que conforman la GGOT, reflejar la situación de la Unidad, con la finalidad de darle respuesta a la Gerencia General mediante un instrumento que muestre un esquema de control, claro y sencillo, que contribuya con una verdadera base para la toma de decisiones gerenciales y que garantice el cumplimiento de los objetivos definidos.

4.- Alcance y Delimitación

Este trabajo de investigación se limita a la presentación de una propuesta de control de Gestión, mediante el empleo de una herramienta conocida como CMI, como una contribución al mejoramiento y desempeño de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones de CANTV y no incluye ni su implementación ni sus evaluaciones posteriores.

El alcance general de la investigación abarcará los procesos y recursos que conforman actualmente la estructura de la GGOT así como a sus objetivos estratégicos, es por ello que se suscribe al uso conceptual de la herramienta CMI para el logro del objetivo propuesto y su adecuación como modelo para la medición, control de gestión y toma de decisiones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1.- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes, según Arias, (2012) son la recopilación de trabajos previos sobre algún problema en estudio, en donde los problemas planteados o estudios realizados guardan alguna relación sirviendo como marco referencial, entorno a esto a continuación se menciona los siguientes:

Mora, N. Y. (2019) Formulación de un CMI para una empresa de seguros, en Caracas, Venezuela. Universidad Monteavila.

En esta investigación se realizó la formulación de un modelo de CMI para una empresa de seguros. Se inició con un estudio de la situación en materia de gestión financiera en empresas aseguradoras lo que aportó un insumo para realizar un análisis estratégico tanto de los factores internos como externos lo que proporcionaría la definición de estrategias en base a la construcción de la matriz DOFA, finalmente se definirían los indicadores financieros y no financieros para la efectiva evaluación del seguimiento de las empresas del ramo de seguros. Palabras clave: Control de gestión, calidad de servicio, CMI.

NRG Consultores C.A. (2009) Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) Como Sistema de Gerencia Estratégica.

El objetivo general de esta formación, fue desarrollar un compendio de pasos que le permitirían a CANTV pasar de la estrategia a los resultados. La empresa NRG Consultores C.A. realizó un análisis de CANTV bajo un enfoque estratégico y una evaluación como la principal empresa de telecomunicaciones del país con el fin de determinar sus características y necesidades, diseñando un manual ilustrativo de las acciones a seguir por el equipo gerencia de la empresa.

Este trabajo constituye una referencia importante puesto que se enfocó en plantear una propuesta para la empresa CANTV quien en este momento se encontraba iniciando su proceso de empresa nacionalizada, partiendo de un análisis de entorno para determinar los indicadores para el control de gestión. Palabras clave: *Balanced Scorecard*, plan estratégico.

Pietroniro, M. A. (2009), Propuesta de Diseño de un CMI para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería. Universidad Católica Andres Bello. Caracas Venezuela

En esta investigación se destaco el enfoque metodológico de investigación usado, en donde se destaca la recolección de datos referentes a los aspectos estratégicos de la empresa estudiada, la elaboración de la matriz FODA, así como la determinación de relación causa efecto, lo anterior apporto la formulación de los indicadores y metas así como a la elaboración del CMI. Palabras clave: Balance Scorecard, Cuadro de Mando Integral, estrategia.

2.- Bases teóricas

Estratégica

Según Pimentel (1999) el termino estrategia viene del griego *strategos* que significa “Un general”, siendo finalmente un concepto asociado con “ejercito”. El verbo *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes escenarios por muchos años. Su uso más frecuente está asociado con el aspecto militar, donde el concepto se ha utilizado por siglos.

En la actualidad las empresas con inclinaciones competitivas ve el concepto de estrategia con un atractivo evidente, aunque no toman la textualidad del concepto es decir no proyectan la destrucción del enemigo pero si buscan superar al competidor en la mayor cantidad de aspectos posible logrando un mayor posicionamiento en el mercado.

Según Chandler (1962) uno de los primeros autores en tratar el tema de la estrategia en empresa, nos presenta en su obra *Strategy and Structure*, la siguiente definición *estrategia* es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos para alcanzar estas metas, por otro lado un compañero de Chandler, Kenneth(1971)ofreció un concepto similar el cual cautivaría a la Escuela de Negocios de Harvard y luego al resto del mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y

planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa” .

Así mismo, Ansoff (1965) investigador de la estrategia de empresa nos comparte en su libro *Corporate Strategy* una definición más analítica, enfocada en acciones, considerándola el “hilo conductor” entre las actividades de una empresa y los productos/mercados, es aquí donde la estrategia se convierte en una regla para la toma de decisiones.

Finalmente Hax y Majluf (1997) en su obra *Estrategia para el Liderazgo Competitivo*, le proporcionaban al concepto de estrategia un carácter multidimensional y se cita: "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno", esto conduce a entender lo importante que es para cualquier empresa el diseñar estrategias que permitan su evolución como una línea de tiempo hacia un futuro prometedor.

Planificación Estratégica

Todas las citas y conceptos anteriores nos proporcionan una sólida base para iniciar un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos y políticas de una empresa, y esto incluye la asignación de los recursos requeridos, todo esto con las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas, al concluir obtendremos una herramienta de dirección que denominaremos Planificación estratégica.

Por lo tanto se puede definir la planificación estratégica como un proceso en donde todos los recursos de una organización se alinean y se ponen de acuerdo. Dicho plan está conformado por la Visión que es el sueño a largo plazo que desea obtener la empresa, la Misión que no es más que lo que hace la empresa, para que lo hace y sobre todo como se diferencia del resto de competidores que conforman un mercado.

Por otra parte, un factor que aporta al diseño de un plan estratégico es la identificación de la matriz de Debilidades, Oportunidades Fortaleza y Amenazas

de la empresa (DOFA), la cual servirá de base para la definición de las estrategias que debemos seguir para convertir nuestra Visión en algo tangible.

En definitiva un Plan estratégico es parte de un sistema de control de gestión como tal y es también una herramienta que pretende guiar a las organizaciones sin importar su naturaleza hacia el logro de su Visión y esto será posible gracias a un conjunto de acciones y compromisos adquiridos entre cada uno de los integrantes de un equipo para hacer cumplir cada uno de los objetivos propuestos.

Al mismo tiempo este planteamiento de objetivos, la definición de estrategias y el plan de actividades deben ser oportunamente evaluados en todo el proceso de forma que apuntemos de forma efectiva a los resultados deseados. Es allí donde se presentan el Cuadro de Mando Integral como una solución de evaluación, es decir es una forma integrada y balanceada de medir el proceso actual de la planificación estratégica permitiendo convertir una Visión en Acción. En definitiva es de la opinión del autor que un Cuadro de Mando Integral es el mejor instrumento para garantizar el éxito de un plan estratégico.

Planificación en empresas del estado

En Venezuela, la planificación de empresa del estado, está regida por los lineamientos que a este fin determina el Ministerio popular para la Planificación y Desarrollo quienes determinan un conjunto de conceptos, criterios u orientaciones estratégicas, que servirán como guía a los ministerios y a sus entes adscritos, en la planificación, diseño y programación de sus proyectos; de manera que las mejoras en el desarrollo económico y social estén al servicio de las mayorías nacionales. En consecuencia la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) desarrolla su Plan Estratégico Institucional (PEI) como respuesta a los lineamientos establecidos por el MPP para la Ciencia, Tecnología e Innovación tal como se observa en la figura 1.

Actualmente el PEI (2013 – 2019) fue desarrollado respetando nuestra Visión Estratégica la cual establece a Cantv y sus filiales como una empresa estratégica, rentable y socialista del estado venezolano, la cual contribuye en

colectivo a garantizar al país su derecho a la comunicación. A partir de esta Visión se generan políticas claras y bien definidas las cuales tienen 3 dimensiones: **Inclusión, Soberanía e** institucionalidad dentro de las cuales se han desarrollado políticas claras y acciones estratégicas. A continuación una breve resumen



Figura 1: Alineación PolíticoEstratégica de CANTV 2013 – 2019 Fuente: Plan estratégico CANTV 2013 – 2019

Cuadro de Mando Integral

Según Muñiz y Monfort (2005) se define el Cuadro de Mando Integral (CMI) como “el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”, en otras palabras la utilización de esta herramienta provee a la alta gerencia la posibilidad de centrar su atención en las variables que conforman los objetos estratégicos para alcanzarlos eficientemente y de acuerdo a lo planificado, garantizando que la empresa avanza según las estrategias definidas.

Así pues, un CMI es un sistema de Gerencia enfocado en lo estratégico. Tiene por objetivo fundamenta traducir la estrategia en Acción: transformarla en ejecutable o como se ha mencionado convertir la visión en acción. Dicho de otra manera: aterriza hasta el nivel mismo de las acciones e iniciativas que hay que llevar a cabo para ejecutarla. Según Kaplan y Norton (2002) en su libro Cuadro de Mando Integral, se describen que esta herramienta complementa los indicadores

financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de una actuación futura. Es por ello que los objetivos e indicadores de un Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategias de una organización.

El siguiente TEG tomará como referencia bibliografía principal la estructura definida por Kaplan y Norton (2002) en donde se contempla la actuación desde el punto de vista de cuatro perfectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento las cuales ampliaremos más adelante.

Ventajas del CMI

Como se ha mencionado el CMI ayuda a convertir la estrategia en acción, es decir hace la traducción de la misión y la estrategia en indicadores que puedan proporcionar una medida de desempeño de las primeras. Su evolución lo ha llevado, para aquellas organizaciones que no tienen un esquema estructurado de planificación, a ser un instrumento que facilita la planificación y establecimientos de objetivos a través de toda la organización, brindándole una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

El CMI llena así un vacío existente en la mayoría de los Sistemas de Planificación y Gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita un ajuste permanente. El CMI asiste a la empresa con los siguientes aportes:

Aclara y traduce la misión y la estrategia: una vez que se establecen de forma clara los objetivos financieros y de cliente (ingresos, flujos de caja, crecimiento del mercado segmento de clientes, foco, etc.) la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia: El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de los involucrados en una meta común.

Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo: Los indicadores del CMI son establecidos hacia el futuro en un periodo de

mediano y largo plazo. Por regla deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical.

Mejora la realimentación y la actualización estratégica: Con el CMI se facilita el proceso de vigilancia y el ajuste permanente de las estrategias definidas dentro de la empresas, esto se realiza por medio de las revisiones de la gestión de forma periódica (Mensuales y trimestrales) las cuales son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro, es decir evalúa como se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Componentes del CMI.

Para formular un CMI que cumpla con las funciones definidas por autores como Kaplan y Norton (2002) entre otros es necesario que se cumplan ciertos requisitos a fin de garantizar su éxito dentro del proceso. A continuación se mencionan:

Actualización de la Visión y Misión: Al iniciar el proceso de planificación estratégica de una empresa una buena práctica es la revisión de su visión y misión, esto es ya sea para su difusión o actualización en base a lo que es la empresa y como desea ser en el futuro.

Análisis Interno y Externo: Un CMI da el seguimiento a estrategias y las estrategias son consecuencias de estudios y análisis de los factores internos y externos que afectan el propósito de una empresa u organización. Una de las herramientas más utilizadas en el DOFA el cual permite la visualización de las Debilidades y Oportunidades considerando los factores internos y las Fortalezas y amenazas en relación a los factores externos a la organización.

Objetivos Estratégicos: Son aquellos que me aportan resultados claves para el cumplimiento de mi visión y misión, estos se originan del análisis interno y externo y cuya finalidad principal es disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades capitalizando nuestros objetivos, Incrementar nuestras fortalezas y atender oportunamente las amenazas detectadas.

Indicadores: Es considerado la parte más relevante de el CMI debido a que de su eficacia se determinara parte del éxito de la plan estratégico, esto se debe a que se deben definir elementos que ayuden a cuantificar y calificar si las actividades están o no cumplimiento con nuestras expectativas. Es buena práctica hacer uso de una cantidad reducida o suficiente de indicadores que permitan un eficiente monitoreo pero a la vez debe ser fiable y sobre todo útiles.

Además de describir los componentes que forman parte de los CMI es importante mencionar que los objetivos estratégicos de una empresa no puede ser o tener un carácter únicamente financiero, tal situación no sucede ni siquiera en la empresas que apuntan solo a rentabilidad, esto se debe a que debe existir procesos que permitan negociaciones con clientes y terceros, cuyas aspiraciones busquen los mayores niveles de satisfacción posible e incluso superar en sus productos y servicios la calidad esperada, estos aspectos no pueden ser alcanzados sin un equipo que haga esto posible, así como la garantía de un continuo proceso de aprendizaje y desarrollo de los procesos y hasta del personal que labora.

En base a estos argumentos para un Cuadro de Mando Integral es necesario la incorporación de medidas no financieras que puedan indicar lo bien o mal que le va a la empresa en el cumplimientos de sus objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton (2002) nos presentan 4 perspectivas las cuales se detallaran a continuación.

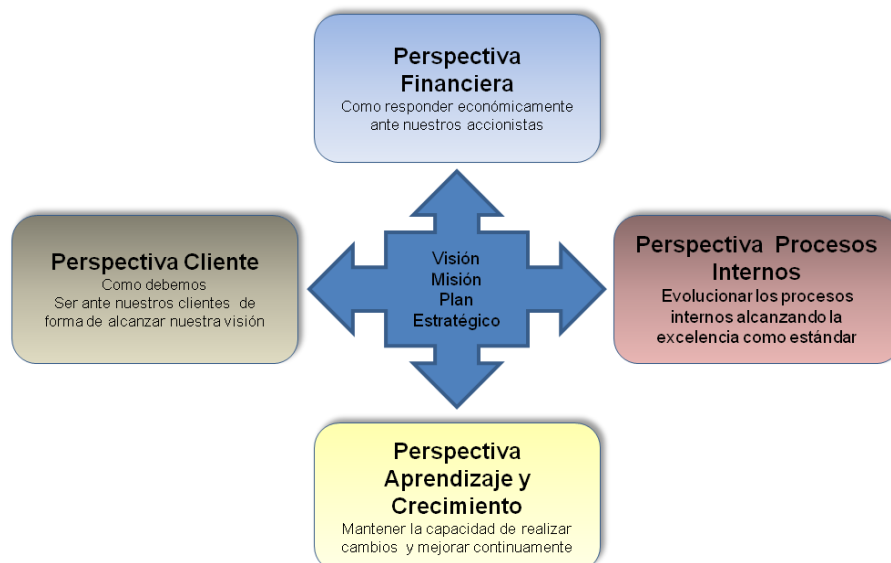


Figura 2:Esquema que muestre las 4 perspectivas Fuente adaptación del autor

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene por objetivo responder a las expectativas y aspiraciones de los accionistas en lo que refiere a temas financieros, mostrando en esencia altos índices de rendimiento, garantías de crecimiento y un mantenimiento del negocio. Como en la mayoría de las organizaciones los temas financieros siempre están asociados al incremento de ingresos, la reducción de costos y el aumento en la generación de productos pero de forma directa apalanca y respalda a las otras tres perspectivas.

Los objetivos financieros se originan cuando se alinean el director de la unidad de negocio con el director financiero de la corporación y de estos se deja claramente identificados el rol y el aporte de las partes al conjunto, en este caso la corporación, es por ello que son considerados objetivos de largo plazo.

Con la perspectiva financiera, la cual según Kaplan y Norton (2002) debe dar respuesta en general a tres (3) temas estratégicos:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos / mejora de la productividad
- Utilización de los activos / estrategia de Inversión

Los CMI manifiestan con claridad y se acoplan con mayor facilidad con los objetivos financieros de la corporación siendo este el que siempre resalta y se muestra pero por si solo no facilitan para los accionistas los factores externos o bien llamados relaciones Causa – Efecto que apoyan el mejoramiento de estos objetivos. De lo anterior es que resalta la importancia de las siguientes perspectivas.

Según Roncancio (2019) se pueden considerar como los principales indicadores para esta perspectiva:

Tasa de Crecimiento de Ingresos: Este indicador representa en volúmenes porcentuales el crecimiento de los ingresos de una corporación, siendo el que generará acciones para garantizar un indicador con tendencia al alza y que

a su vez le demostrara a los accionistas el crecimiento de la empresa y un claro llamado a nueva oportunidades para futuros inversionistas.

Ganancia Neta: Demuestra los ingresos que está generando la corporación luego de eliminar los costos e impuestos, se interpreta también como una medida de la rentabilidad.

Margen de Utilidad Neta: Con este la corporación puede enfocarse en la relación financiera entre lo invertido y lo generado por concepto de ganancias. Es aquí donde se pueden generar acciones de modificaciones en la corporación para mejorar el impacto en las ganancias.

Margen de Utilidad Operativa: Contrario al anterior este indicador permite poner foco los costos de los bienes y servicios vendidos permitiendo la oportunidad de realizar acciones en los modelo de negocio que impacten positivamente las ganancias bruta.

Retorno de Inversión: Siendo uno de los indicadores más conocidos es el que permite conocer el volumen de dinero invertido ha sido recuperado en ingresos.

Ciclo de Conversión en Efectivo: Medición que se realiza para conocer la velocidad con la que regresa el dinero invertido, garantizando flujo de caja para la cancelación de facturas a proveedores.

Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas del cliente en algunos casos, suele incorporarse a estos otros grupos de *Stakeholders* como socios, proveedores o la como el caso de CANTV a la comunidad. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de ingresos y por ende la generación de valor ya reflejado en el aspecto mencionado anteriormente.

En la actualidad las empresas conocen la importancia en la atención a las necesidades de los clientes, estrategias de querer ser todo para todos no en todos los casos de traducen en el incremento. Es por lo descrito que se puede

considerar que la segmentación de mercado como un punto clave en la perspectiva de cliente.

En lo que refiere a la perspectiva de Cliente, Kaplan y Norton (2002) agrupan los siguientes temas estratégicos en esta perspectiva:

- Cuota de mercado
- Incremento y Adquisición de Clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

. Los indicadores típicos para este segmento suelen ser:

Satisfacción del cliente: Es considerado el mejor de los *Feedback* de las corporaciones sobre su labor como empresa pero según lo indicado por Kaplan y Norton (2002) no necesariamente es suficiente para mantener niveles aceptables de fidelidad, retención y rentabilidad.

Fidelidad: Indicador que permite medir el crecimiento del negocio en base a los clientes existentes.

Retención: La corporaciones que pueden identificar fácilmente su a su clientes permite con facilidad la retención del cliente periodo por periodo.

Adquisición de clientes: Indicador que mantiene informados a los directores la participación y comportamiento de nuestros clientes en las cuotas de mercado definidas.

Rentabilidad: Finalmente las corporaciones deben querer más que clientes satisfechos y felices y es cuanto este indicador recuerda que se debe mantener niveles satisfactorios de rentabilidad por cliente.

Perspectiva Procesos Internos

Usualmente este expectativa se desarrolla luego de definir los objetivos e indicadores financieros y de clientes. Esta secuencia permite lograr una alineación e identificación de las actividades y procesos claves en una organización. Es aquí donde se hace una revisión de la cadena de valor donde se plantea el rediseño y hasta la innovación de procesos y actividades, aprovechando así todas las oportunidades latentes en cuanto mejoramiento continuo o reingeniería de

procesos a los que se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y crear procesos más eficientes lo que permitirá el uso adecuado de los activos.

Por consiguiente es en esta perspectiva donde se identifican los procesos críticos y en los que se deben sobresalir con excelencia si es que se busca satisfacer los objetivos de los accionista, tal como lo recomienda Kaplan y Norton (2002)

Siguiendo con el esquema de Kaplan y Norton (2002) se presentan los objetivos de los indicadores asociados a la perspectiva de Procesos los cuales impulsan los siguientes temas estratégicos:

- Innovación
- Operaciones
- Servicios post-venta

Algunos indicadores genéricos que se pueden citar se encuentran:

Tiempo de Ciclo de un proceso: Es un parámetro que proporciona el tiempo en que un proceso se ejecuta, permitiendo con la división de subprocesos la oportunidad de mejorar la productividad de una corporación,

Niveles de producción: Es el indicador que mide el uso de la capacidad de producción de la corporación.

Costo unitario por producto: Relación que mide los costos fijos y variables que se originan por la producción de un producto entre la cantidad producida.

Costos de fallas: La generación de fallas dentro de un producto o dentro de la línea de producción traen como consecuencia un aumento en los costos y en algunos casos una disminución de ingresos cuando se generan notas de crédito.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven para impulsar el desempeño futuro de la empresa u organización. Según lo mencionado por Kaplan y Norton (2002) esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite que se alcance los objetivos de las anteriores

perspectivas. La tendencia actual es el de considerar este elemento como activo importante en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante.

La capacidad de alcanzar los objetivos asociados a las tres perspectivas anteriores dependerá de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de las organizaciones y esta dependerá de los empleados, el sistema y la equiparación de la organización.

Considerando la cuarta y última perspectiva, los objetivos de indicadores que impulsan el aprendizaje y crecimiento de la organización son los inductores requeridos para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas. Es así por lo que el foco de un CMI es invertir en el futuro y no solo en las áreas tradicionales.

Como lo sigue Norton y Kaplan (2002) la perspectiva de aprendizaje pone en relieve tres categorías principales de variables:

- La capacidad de los empleados
- La capacidad de los sistemas de información
- Motivación. Delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de los objetivos.

Los indicadores para esta sesión podrían ser:

Desarrollo de competencias claves: La formación de los empleados influye directamente en el desarrollo profesional de una organización, optimizando la productividad.

Retención del personal: Este indicador proporciona un conocimiento increíble del bienestar de un equipo en cada departamento dentro de la organización

Satisfacción del personal: Propiciar un alto nivel de materia de clima organizacional es un indicador relevante en la medición de desempeño del personal de una organización.

3.- Bases Legales

En Venezuela, según el material para entrenamiento de la NRG Consultores (2009), la planificación para empresas del estado, está regida por los

lineamientos que a este fin determina el Ministerio del Poder Popular para la planificación y Desarrollo. La normativa legal al respecto incluye:

Compete al Ministerio del Poder popular para la planificación y Desarrollo dictar los lineamientos para la elaboración y seguimiento del Plan Operativo Anual (POAN) y el Plan Operativo Anual Institucional (POAI), según lo establece la Ley Orgánica de Presupuesto (LOP).

El POAN debe presentarse a la Asamblea Nacional antes del 15 de Octubre de cada año, junto con el proyecto de ley de presupuesto y la Ley Especial de Endeudamiento Anual (LEEA) (Art 10 y 38 LOAF / art 37 LOP)

Los POAI deben presentarse junto con los proyectos institucionales de presupuesto (LOAF).

CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

A continuación se describe la Organización en la cual se realizó el presente trabajo especial de grado, en este sentido la información institución la fue extraída de la página web de la empresa en el link: https://www.cantv.com.ve/somos_cantv en la cual se detalla la visión, valores, el perfil de la compañía, entre otros

1.- Historia de la Organización

La Gerencia General de Operadores de Telecomunicación adscrita a la Vice Presidencia de Prestación de Servicios de CANTV fue creada el 15 de enero de 2005 asignándole la figura de Gerencia General. Desde sus inicios la GGOT tiene como razón el de administrar y gestionar los procesos inherentes para proveer los servicios de telecomunicaciones de CANTV al segmento de usuarios Operadores de Telecomunicaciones (nacionales e internacionales). Adicionalmente, es responsable de administrar y gestionar los servicios internacionales y nacionales que requiere Cantv/Movilnet para la prestación de los servicios a sus usuarios finales, tales como larga distancia internacional, Internet, *roaming*, servicios satelitales y transporte en alineación con el Plan Estratégico, el marco normativo legal vigente, las regulaciones del sector de telecomunicaciones y los lineamientos de la empresa.

2.- Marco Filosófico

Vision

Ser el integrador de las redes de los operadores nacionales e internacionales de telecomunicaciones, comprometidos con el desarrollo del sistema nacional de telecomunicaciones y corresponsable de la integración regional.

Misión

“Somos la unidad encargada de establecer y administrar acuerdos sustentables entre la organización y los operadores de telecomunicaciones, nacionales e internacionales, a fin de satisfacer necesidades de conectividad que

apalanquen el desarrollo del sector de las telecomunicaciones, impulsen la soberanía tecnológica y la inclusión social”.

Valores

Actualmente el desempeño de las actividades de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones giran alrededor de los siguientes valores y principios:



Figura 3: Esquema de valores de la Gerencia general de Operadores de Telecomunicaciones.
Fuente: Elaborado por el Autor

Organigrama



Figura 4: Organigrama de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones 1 Nivel.
Fuente: Elaborado por el Autor

Estructura Física

La Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones se encuentra físicamente en la Av. Libertador, Edificio NEA Urbanización Maripérez, pisos 19 y 20. Caracas Venezuela.

Personal

El equipo que conforma la Gerencia General de Operadores de Telecomunicación está conformado por 96 profesionales bajo la siguiente estructura:

5 Gerentes: Profesional Universitario en Administración, Economía, Ingeniería en Telecomunicaciones o carreras afines, Con estudios de postgrado afín de su función, bilingües, con competencias asociados al liderazgo y con experiencia mínima de 7 años en el área a ser atendida.

18 Coordinaciones: Universitario en Ingeniería, Mercadeo, Administración, Comunicación Social, o carreras afines con competencias asociados al supervisión, alto y sólidos conocimientos de área atendida por más de 5 años.

44 Consultores: Profesional Universitario en Administración, Contaduría, Ingeniería, Mercadeo, Economía, Computación y/o Ciencias Estadísticas. Con experiencia mínima de 3 años en funciones afines con alto, con competencia asociadas a niveles de compromiso, esfuerzo y trabajo colectivo.

16 Especialistas: Profesional Universitario en Administración, Contaduría, Ingeniería, Mercadeo, Economía, Computación y/o Ciencias Estadísticas. Con experiencia mínima de 1 año en funciones afines, con competencia asociadas a niveles altos de aprendizaje, Conciencia y compromiso organizacional y responsabilidad personal.

12 Analista: Profesional Universitario en Administración, Contaduría, Ingeniería, Mercadeo, Economía, Computación y/o Ciencias Estadísticas. Quienes son entrenados en diferentes áreas.

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO

1.- Línea de trabajo de investigación

Los trabajos de grado asociados con técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa pertenecen a líneas de trabajo De proyectos de Control de Gestión, es por ello que el presente TEG considerando su objetivo principal el cual es la construcción de una propuesta para un Cuadro de Mando Integral está enmarcado en el ámbito de la gerencia operacional exitosa, donde se propondrá un diseño de una herramienta que vinculara la parte administrativa y la de gestión de proyecto.

De lo anterior se quiere destacar que el desarrollo de esta TEG refuerza indudablemente los conocimientos adquiridos durante el estudio en la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos debido a que se resalta los conocimientos administrativos, se potencia las habilidades para el trabajo gerencial y sobre todo se fomenta los valores a la excelencia.

2.- Tipo de investigación

El siguiente proyecto está enmarcado según su objetivo en modalidad de estudios de investigación denominada Proyecto Factible, definida en el Manual de Trabajos de grado de la especialización y maestrías y Tesis doctorales (2016) pág.13, como lo indica la siguiente cita: “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones”, es por ello que debido su naturaleza el presente ofrecerá a Cantv una solución concreta a un problema establecido de visualización del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Adicionalmente se complementa el enfoque de investigación de Proyecto Factible con elementos de investigación documental y de campo como lo recomienda Manual de Trabajos de grado de la especialización y maestrías y Tesis doctorales (2016) pág. 21, ya que consiste en la exploración de las necesidades de información que serán necesario para la elaboración del plan

esperado, por lo expuesto se define como un Proyecto Factible con componentes formativos y exploratorios.

El enfoque de investigación de proyecto factible, está conformado por cinco fases: Diagnostico, diseño, ejecución, validación y por último la exposición de resultados, sin embargo como se indico inicialmente este trabajo de grado tiene como objetivo alcanzar solo la presentación de la propuesta a la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones / CANTV.

3.- Diseño de la Investigación

Según Arias (2012), el diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”, por consiguiente y considerando el tipo de diseño la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental.

Debido a las herramientas utilizadas para el desarrollo del presente TEG se define el diseño como mixto ya que se incluirá: Documentos escritos, documentos en Internet, entrevistas que según Arias (2012) son representaciones de Investigaciones Documentales y en lo que refiere a investigación de Campo tenemos la encuesta como método para la obtención de datos.

4.- Población y Muestra

Según Hernández, Fernández y Batista (2006), población es: “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”

Para este estudio se consideró como población el universo conformado por la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones para dic 2019.

Por otro lado Fernandez y Batista (2006) define Población como” subgrupo de la población del cual se recolectan los datos”.

Dadas las características del presente TEG y considerando las vacantes y personal en periodo de vacaciones se tomara como un muestra representativa le 70% de los talentos de la Gerencia.

5.- Cuadro de Operacionalización de Variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas y herramientas de recolección de datos	Fuente
Indagar sobre la situación actual en materia de gestión estratégica en CANTV: realizar el análisis estratégico externo PEST y el análisis estratégico interno	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos Estratégicos • Gestión estratégica 	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos Estratégicos • Matriz DOFA 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de planificación previos • Resultados de la encuesta aplicada
Construcción de un Mapa estratégico de la GGOT	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva Financiera • Perspectiva Clientes • Perspectiva Procesos • Perspectiva Innovación y Aprendizaje 	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Representación visual de la estrategias para la gestión global de la GGOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación documental mediante fichas • Entrevista Abierta 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo • Resultados de entrevistas
Diseñar los indicadores y elementos financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de la GGOT	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores financieros • Indicadores No financieros 	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de actuación e Impulsores • Indicadores de Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa estratégico • Recopilación documental • Entrevista Abierta • Formulas matemáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo • Resultados entrevistas • Análisis
Creación del modelo para el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento de plan estratégico de la GGOT	Cuadro de Mando Integral	Análisis y diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Indicadores • Responsabilidades • Metas • Rangos de Alertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa estratégico • Lista de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo • Resultados entrevistas • Análisis

Tabla 1: Cuadro de Operacionalización de Variables 1 Nivel. Fuente: Elaborado por el Auto

Tal como se muestra en el cuadro anterior, la Operacionalización de variables lo define claramente Darwin, (2018) como “el proceso metodológico que descompone deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico”, con esa base se mostró la Operacionalización de variables para este TEG.

6.- Técnica y herramientas de recolección

Como hemos mencionado anteriormente el presente se desarrolló bajo los lineamientos de la modalidad de Proyecto factible, desenvolviéndose en un ambiente real. Es por ello que debemos ser precavidos con las técnicas de recopilación de datos que adoptaremos. Rojas, (1996) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Por otro lado según Galindo (1998) la técnica de la encuesta proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar el enfoque práctico, analítico e interpretativo implícito en todo proceso de comunicación, por otro lado Sabino (1992) toca aspectos de interacción social dentro del concepto, es importante mencionar que se usará el cuestionario para el cumplimiento del primer objetivo del presente TEG.

7.- Procesamiento y análisis e interpretación de datos

Según Hurtado (2010) el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos. De allí partirá la clasificación del material obtenido desde varios puntos de vista determinándose el más preciso y/o convencional.

Finalmente según Tamayo (2003), el análisis permitirá la reducción y sintetización de los datos, se considera entonces la distribución de los mismos.

En lo que refiere al cuestionario diseñado se aplicó el escalamiento tipo Likert, conformado por (10) veinte preguntas, en donde se valora cada respuesta con una escala de (05) cinco alternativas que indican el grado de aceptación sobre los enunciados planteados, contemplando las siguientes opciones: Totalmente de Acuerdo (TA), Medianamente de Acuerdo (MA), Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo (NA), Parcialmente de Desacuerdo (PD), En Desacuerdo, dicho cuestionario se desarrolló con apoyo de una herramienta *on line* llamada *Survioy* de allí se procedió a realizar el análisis que mostraremos en el siguiente capítulo.

Para esta investigación, la validez, confiabilidad y no menos importante la objetividad de los instrumentos de recolección de los datos está garantizada por la revisión cuidadosa de las fuentes documentales y aquellas fuentes de datos cuantitativos que se tengan disponibles para su clasificación y posterior análisis.

8.- Fases de la investigación

A continuación, se describen las etapas del desarrollo de trabajo de investigación, con el orden lógico y haciendo uso de una estructura metodológica acorde con los *Balance Scorecard (BSC)* y que da respuesta a los planteamientos y conceptos presentados en el capítulo 3.

Revisión de los aspectos estratégicos de la GGOT: Iniciamos conociendo la situación actual de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones en los aspectos de índole estratégicos, como lo son lineamientos, iniciativas y se define con apoyo de la población una vinculación entre los proyectos o tareas diarias con los objetivos estratégicos de la gerencia, adicionalmente y como punto de partida para la siguiente fase se elabora la matriz estratégica donde se usan el análisis externo e interno.

Construcción del Mapa estratégico de la GGOT: En esta fase se realiza la construcción del mapa estratégico, como modelo a ser aplicado a la gestión, y es aquí donde evalúan los factores claves para la determinación de las estrategias para la eficiente gestión desde la perspectiva financiera, de proceso, del cliente e innovación y aprendizaje.

Diseño de los indicadores Financieros y No financieros: comprende la formulación de los indicadores tanto financieros como no financieros que darán a la GGOT una visual grafica de la gestión en base a las estrategias diseñadas.

Creación del modelo de Cuadro de Mando Integral: Finalmente se formula un esquema agrupado de objetivos, indicadores y metas para cada una de las cuatro perspectivas. Cada una de las mencionadas fases da respuesta a los objetivos establecidos en el capítulo I, tendientes al logro de los objetivos general del presente TEG.

La figura 5 muestra gráficamente el flujograma de las fases de la investigación:



Figura 5: Flujograma del Trabajo de Investigación. Fuente: adaptación del Autor.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Después de haber recopilado y analizado toda la información de la investigación haciendo uso de la herramienta descrita en el capítulo IV y con el objeto de diagnosticar la gestión estratégica en la GGOT.

De lo expuesto se procede a presentar los resultados y su respectivo análisis, presentando las preguntas, tablas y gráficos en el mismo orden que se presentaron en el instrumento de recolección de información.

Según Arias (2012) la interpretación de resultados expone los hallazgos obtenidos para compararlos con los antecedentes de la investigación para establecer semejanzas, coincidencias, diferencias y contradicciones.

Es importante mencionar que la interpretación y análisis de los resultados como producto no solo tienen la información recopilada en el instrumento, sino que también se incorporan elementos resultantes de las entrevistas informales realizadas antes y durante la ejecución del instrumento.

Resultados de la Encuesta

Pregunta N°1: Indique cuál es su cargo dentro de la GGOT?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	4	6%
Coordinador	18	26%
Consultor	32	47%
Especialista	12	18%
Analista	2	3%
N	68	100%

Tabla 2 Resultados de la pregunta N°1 Fuente: Elaborado por el Autor

Pregunta N°2: ¿Cuánto tiempo tiene formando parte del equipo de la GGOT?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 año o menos	28	41%
Entre 2 a 5 años	6	9%
Entre 5 a 10 años	20	29%
Más de 10 años	14	21%
N	68	100%

Tabla 3 Resultados de la pregunta N°2 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: Como se puede observar en la tabla anterior la antigüedad del los talentos que conforman la GGOT mantienen en un 50% más de 5 años en la empresa y un importante 41% para los nuevos ingresos.

Pregunta N°3: Durante el tiempo que ha formando parte del equipo de la GGOT, ¿ha participado usted en algún proceso de planificación estratégica?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	47%
NO	30	44%
No responde	6	9%
N	68	100%

Tabla 4 Resultados de la pregunta N°3 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: El 53% de los talentos que conforman el equipo de la GGOT niega o desconoce haber participado en el proceso de planificación estratégica, lo que induce que es posible que la sean aquellos recursos ingresados en periodos inferiores a los 5 años, esto puede ser considerado como posible evidencia de la debilidad en lo que se refiere a la participación del nuevo equipo en la Gestión Estratégica de la GGOT.

Pregunta N°4: La misión de la GGOT es: “Somos la unidad encargada de establecer y administrar acuerdos sustentables entre la organización y los operadores de telecomunicaciones, nacionales e internacionales, a fin de satisfacer necesidades de conectividad que apalanquen el desarrollo del sector de las telecomunicaciones, impulsen la soberanía tecnológica y la inclusión social”.
¿Practica usted o trabaja en PRO de la misión de la GGOT?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	48	71%
NO	14	21%
No responde	6	9%
N	68	100%

Tabla 5 Resultados de la pregunta N°4 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: Este ítem responde al desarrollo de la gestión de la empresa conforme se evidencia que el 71% confirma el conocimiento de sobre el objeto principal de la GG.

Pregunta N°5: La visión de la GGOT es: “Ser el integrador de las redes de los operadores nacionales e internacionales de telecomunicaciones, comprometidos con el desarrollo del sistema nacional de telecomunicaciones y corresponsable de la integración regional”. ¿Practica usted o trabaja en PRO de la visión de la GGOT?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	64	94%
NO	4	6%
No responde	0	0%
N	68	100%

Tabla 6 Resultados de la pregunta N°5 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: Por medio de este Ítem se evidencia como con un importante 94% la mayoría de los talentos de la GGOT manifiesta conocer hacia dónde va la Gerencia General asumiendo su rol como parte fundamental de este enunciado.

Pregunta N°6: ¿Le han comunicado los objetivos estratégicos de la GGOT?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	68	100%
NO	0	0%
No responde	0	0%
N	68	100%

Tabla 7 Resultados de la pregunta N°6 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: La respuesta de este ítem demuestra que es de conocimiento de todo el equipo los objetivos estratégico propuestos para el 2020 de la GGOT.

A partir de la pregunta N°7 se uso tal como se indicará en el Capítulo IV el escalamiento Likert, a continuación la tabla (8) con los valores que de referencia

Escala de valores	Puntos
Totalmente de Acuerdo	5
De acuerdo	4
Indeciso	3
En desacuerdo	2
Totalmente de desacuerdo	1

Tabla 8 Valores de la escala Likert Fuente: Elaborado por el Autor

Pregunta N°7: De los siguientes Objetivos Estratégicos propuestos, indique de acuerdo con su opinión ¿cuál es su percepción sobre los siguientes planteamientos?

Alternativa	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
Disminución de costos de interconexión internacionales	232	4	340	68
Incrementar los ingresos por concepto de servicios nacionales e Internacionales	316	3	340	68
Incrementar inventarios de servicios instalados a usuarios nacionales e Internacionales	300	5	340	68
Brindar una experiencia a nuestros usuarios de calidad que garantice la optimización de la atención y la satisfacción	306	5	340	68
Promover la creación de nuevas iniciativas que mejoren los procedimientos y optimicen los procesos internos	306	5	340	68
Cumplir con los procedimientos internos, en terminos de tiempos y con los niveles de calidad que faciliten el proceso y minimicen el retrabajo	310	5	340	68
Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a nuestros usuarios nacionales e internacionales	310	5	340	68
Promover la Integración del equipo a la gestión estratégica	306	5	340	68
Medir la participación del personal en los diferentes planes de formación, cursos de actualización y talleres para equipos de alto desempeño	288	5	340	68
Promover la innovación y el mejoramiento continuo	312	5	340	68

Tabla 9 Resultados de la pregunta N°7 Fuente: Elaborado por el Autor

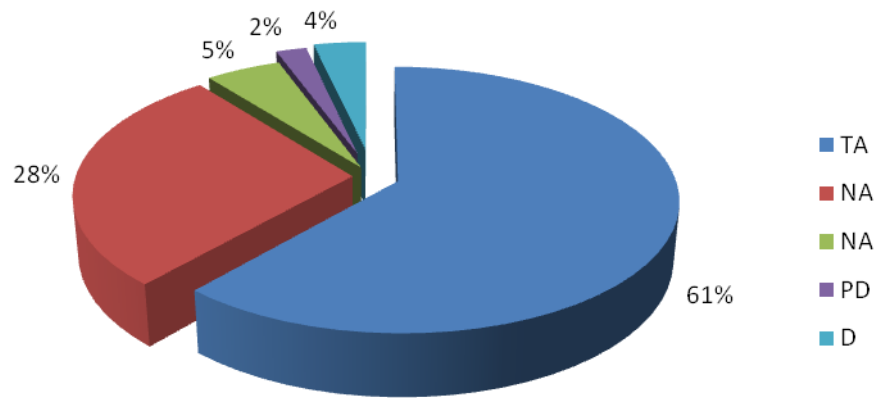


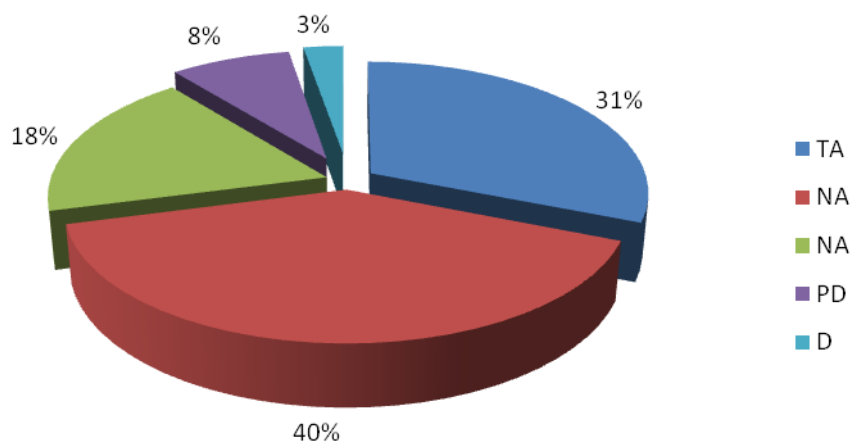
Gráfico 1 Resultados de la pregunta N°7 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: En la grafica (1) se evidencia que el 89% de los talentos de la GGOT entienden y/o apoyan los objetivos estratégicos de la GGOT.

Pregunta N°8: De los siguientes factores Internos, indique según su opinión y su experiencia el de mayor impacto para la GGOT.

Alternativa	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
El Crecimiento en negociaciones personalizadas impacta el tiempo de respuesta y homologación de estructura de precios	248	4	340	68
Existe un incremento de atención a usuarios sin el cumplimiento de los procesos existentes	224	3	340	68
Existe una deficiente participación en eventos internacionales y poca existencia de herramientas de consulta que le permita a las unidades desarrollar inteligencia de negocio	276	4	340	68
Existe insuficiente seguimiento de proyectos, iniciativas y cumplimiento de metas	214	3	340	68
Existe rezago en la adopción de nuevas tecnologías de redes, sistemas y modernización de plataformas	270	4	340	68
Existe debilidad en las estrategias para la retención e incorporación de talento humano	256	4	340	68
Existe carencia de planes de formación ajustado a las nuevas tendencias y actualización de los ya existentes	258	4	340	68
Existe deficiencia y/o carencia de documentación de los procesos internos	258	4	340	68

Tabla 10 Resultados de la pregunta N°8 Fuente: Elaborado por el Autor



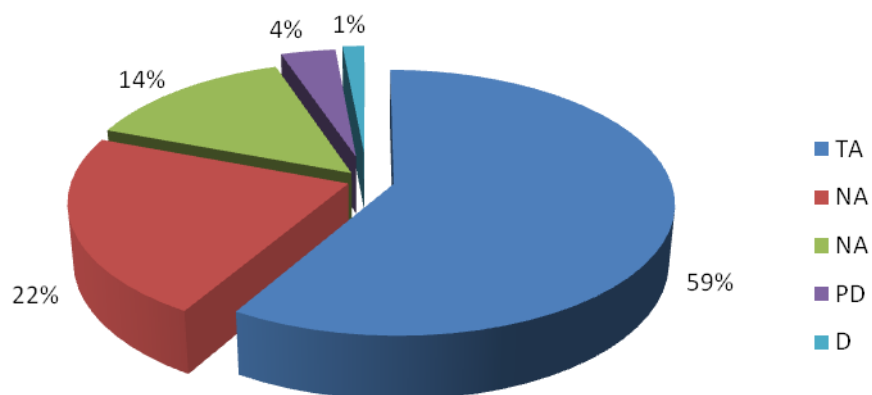
Grafica 2 Resultados de la pregunta N°8 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: En la grafica (2) se demuestra que el 71% de los talentos de la GGOT están de acuerdo con las debilidades definidas para el 2020 en la GGOT.

Pregunta N°9: De los siguientes factores externos, indique según su opinión y su experiencia el de mayor impacto para la GGOT.

Alternativa	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
Existe sanciones financieras que dificultan el pago a proveedores internacionales y la recaudación en divisas	298	5	340	68
Existe estrictos controles del ente regulador que limitan el campo de maniobrabilidad para empresas públicas creando desventajas ante la empresa privada	288	5	340	68
Existe variación en el comportamiento de uso de los servicios de voz por el uso de aplicaciones sobre Internet	284	4	340	68
Existe inestabilidad en el Sistema Eléctrico Nacional, el cual impacta la operatividad de nuestra empresa	298	5	340	68

Tabla 11 Resultados de la pregunta N°9 Fuente: Elaborado por el Autor



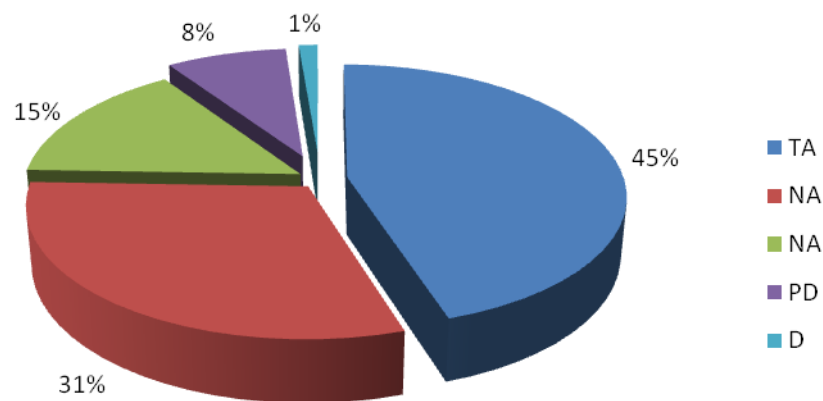
Grafica 3 Resultados de la pregunta N°9 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: En la grafica (3) se demuestra que el 81% de los talentos de la GGOT están de acuerdo con las Amenazas definidas para el 2020 en la GGOT.

Pregunta N°10: Relacionado con la GGOT ¿Cual es su percepción sobre los siguientes planteamientos?

Alternativa	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
Somos líderes en el segmento de servicios de transporte, siendo la empresa más robusta en infraestructura del país	270	4	340	68
GGOT posee la experiencia, conocimiento y despliegue en redes para atender y prestar servicios de telecomunicaciones	298	5	340	68
La GGOT brinda atención personalizada al segmento, con autonomía en procesos y gestión financiera, facilitando el fiel cumplimiento de las normas establecidas	276	4	340	68
Existe innovación y crecimiento de la cartera de productos ofrecidos por otras Operadores que demandarán servicios de transporte de CANTV	248	4	340	68
Existe disposición para la creación de estrategias de triangulación de pagos y cobro de servicios internacionales	298	5	340	68
Existe disposición para el intercambio de servicios y productos con proveedores nacionales privados y públicos	294	5	340	68
Existe flexibilización en políticas cambiarias que podrían permitir establecer precios referenciales de servicios en divisas pagaderos en la moneda de uso legal	226	3	340	68

Tabla 12 Resultados de la pregunta N°10 Fuente: Elaborado por el Autor



Gráfica 5 Resultados de la pregunta N°10 Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis: En la grafica (3) se demuestra que el 76% de los talentos de la GGOT están de acuerdo con las Fortalezas definidas para el 2020 en la GGOT.

CAPÍTULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el siguiente capítulo se desarrollan las fases definidas en el flujograma mostrado en el capítulo IV, el cual se utilizó de guía para facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente TEG y que originaron la propuesta del modelo de CMI para la GGOT.

Objetivo 1: Situación Actual de la GGOT

Al revisar y analizar la visión, misión, políticas y valores de la gerencia general en respuesta al Plan estratégico 2020-2025 y con apoyo de algunas de las respuestas de la encuesta aplicada, así como las entrevistas según lo mostrado en el capítulo anterior, se pudo construir el análisis interno y externo de la situación actual que impacta directa e indirectamente a la GGOT, esto permitió posteriormente formular las estrategias y objetivos específicos para la gestión 2020 de la GGOT, fundamentados en aprovechar las fortalezas, oportunidades considerando las debilidades y amenazas presentes en el entorno.

Matriz DOFA

La elaboración de la Matriz DOFA contempló la identificación de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones, con base a sus recursos financieros, talento humano, los procesos internos y la relación con los usuarios tanto nacionales como internacionales.

Según lo define Espinoza (2013) en el análisis interno se identifican aquellos factores claves para una empresa y se generan de un trabajo de autoevaluación donde se separan los puntos fuertes y débiles de una organización y que denominaremos Fortalezas y Debilidades.

En función de lo mencionado anteriormente y en consecuencia del diagnóstico realizado en la Gerencia se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla 13):

Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * Líder en el segmento de servicios de transporte, siendo la empresa más robusta en infraestructura del país * Experiencia, conocimiento y despliegue en redes para atender y prestar servicios de telecomunicaciones * Atención personalizada al segmento, con autonomía en procesos y gestión financiera, facilitando el fiel cumplimiento de las normas establecidas * Responsables de la adquisición de servicios de telecomunicaciones nacionales e internacionales para uso corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento en negociaciones personalizadas que impacta tiempo de respuesta y homologación de estructura de precios * Insuficiente seguimiento de proyectos, iniciativas y cumplimiento de metas * Carencia de planes de formación ajustado a las nuevas tendencias y actualización de los ya existentes * Deficiencia y/o carencia de documentación de los procesos internos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Innovación y crecimiento de la cartera de productos ofrecidos por otras Operadores que demandarán servicios de transporte * Disposición para la creación de estrategias de triangulación de pagos y cobro de servicios internacionales * Intercambio de servicios y productos con proveedores nacionales privados y públicos * Flexibilización en políticas cambiarias que podrían permitir establecer precios referenciales de servicios en divisas pagaderos en la moneda de uso legal 	<ul style="list-style-type: none"> * Sanciones financieras que dificultan el pago a proveedores internacionales y la recaudación en divisas * Estrictos controles del ente regulador que limitan el campo de maniobrabilidad para empresas públicas creando desventajas ante la empresa privada * Variación en el comportamiento de uso de los servicios de voz por el uso de aplicaciones sobre Internet

Tabla 13 Matriz DOFA GGOT Fuente: Elaborado por el Autor

Considerando el impacto percibido por los talentos de la GGOT y que se muestran en los resultados obtenidos en la tabla N°8, describiremos los aspectos que conforman el análisis interno por orden de importancia:

Fortalezas

Líder en el segmento de transporte: CANTV actualmente es la empresa con mayor despliegue de infraestructura en Venezuela, con la capacidad de otorgar a otras empresas de telecomunicaciones grandes capacidades para el transporte de información mediante el uso de sus Vías Generales de Telecomunicaciones (VGT), medio necesario para el despliegue de la fibra que permite la conexión entre origen y destino.

Alto nivel de conocimiento y despliegue: CANTV cuenta con 60 años de experiencia en área de telecomunicaciones, en los que se ha acumulado gran conocimiento, experiencia y sobre todo ha servido como semillero para transmisión de sabiduría, la cual también ha sido aprovechada por otras empresas de telecomunicaciones

Portafolio definido con estructura Independiente: La GGOT cuenta actualmente con sistemas independientes de los sistemas corporativos, permitiendo entre algunos otros beneficios realizar actividades de forma autónoma, rápida y con el menor impacto corporativo.

Responsabilidad en la adquisición de servicios de telecomunicaciones: CANTV es actualmente el administrador de los compromisos internacionales que permite a Venezuela estar conectada con el exterior, esta responsabilidad de negociación y mantenimiento se encuentra entre las principales responsabilidades de la GGOT.

Debilidades

Crecimiento acelerado de negociaciones con trato personalizado: Debido a factores que están afectando los aspectos financieros del país y el compromiso de CANTV de mantener conectado al mayor número de usuario, se han generado en el último año negociación personalizadas con algunos de sus

usuario, estableciéndose negociaciones diferenciados que hacen que no se cumplan los procesos de forma eficiente.

Insuficiente seguimiento de la gestión estratégica: la falta de seguimiento y comunicación del progreso de las acciones que apalancan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, han sido uno de los motivos por lo que los índices de motivación dentro de la organización se encuentra en debilidad, impactando sin duda alguna la alineación y el compromiso de los integrantes de la empresa.

Carencia de planes de formación: Es importante para consolidar la sinergia de un equipo de alto desempeño el comprender las responsabilidades de todos los actores dentro del proceso completo, es por ello que es necesaria la formación tanto corporativa de habilidades como de la interna.

Deficiencia y/o carencia de documentación de procesos internos: En el último año como consecuencia de la diáspora y los cambios de procesos por las adaptaciones que se realizan ha conllevado a una notoria deficiencia en los que respectan a la actualización de procesos ya existente y es abonado con la inexistencia de documentaciones para otros servicios.

Por otro lado el análisis externo según los indica Espinoza (2013) es el que identifica los factores externos claves los cuales son incontrolables pero influyen directamente con el desarrollo de las actividades. En la construcción de la matriz DOFA los factores externos se dividen en Oportunidades y Amenazas.

A continuación el resultado posterior de los aspectos externos de la GGOT Tabla (14):

Oportunidades

Innovación y crecimiento de la competencia: En Venezuela debido a ciertos agentes externos se ha reafirmado la presencia de operadores de telecomunicaciones regionales capaces de atender a usuario con necesidades de comunicación no amparados dentro de la cobertura de las grandes empresas ya existentes, estas mismas empresas privadas locales gozan de la posibilidad de cobrar sus servicios en divisas o con su referente, convirtiéndose en una

oportunidad importante de lucro. Es por lo antes descrito que están empresas privadas requieren de soluciones a nivel nacional para completar su estructura y estas solo pueden ser cubiertas por grandes empresas como CANTV.

Triangulación de pagos: Actualmente la empresa CANTV está sometida a sanciones internacionales lo que ha dificultado el cobro de cuentas por cobrar con proveedores internacionales y en otros casos el pago de dudas generadas por prestación de servicio. Esta situación ha generado la oportunidad de generar espacios que resultan en acuerdos de triangulación de pagos que benefician nuestras relaciones internacionales y nuestros balances financieros.

Alianzas: El crecimiento de empresas locales privadas con cobertura en zonas no amparadas dentro de la estructura de CANTV y la necesidad de servicios de estas mismas empresa han originado encuentros que resultan en alianzas comerciales donde no se evidencia un beneficio financiero directo pero que al permitir la ampliación de la cobertura a largo plazo se transformara en futuro fuentes de ingresos para la empresa.

Flexibilización de políticas cambiarias: En nuestro país desde 2005 existe conforme a la Gaceta 39.089 la Ley de ilícito cambiario, pero en el 2018 en decreto original emitido por la Asamblea Nacional Constituyente bajo el numero 41.452 se deroga la ley otorgando a particulares tanto persona natural como jurídica nacionales o extranjeras la posibilidad de realizar operaciones en divisas con los canales definidos. Este hecho ha sido aprovechado por las empresas privadas impulsando de forma paulatina el desarrollo de ciertos sectores.

Amenazas

Sanciones Financieras: En la actualidad se han impuesto hacia Venezuela algunas sanciones que en el área de telecomunicaciones han dificultado las negociaciones con nuestro proveedores, que en la gran mayoría son empresas de origen americano, si bien es cierto que no ha existido rompimiento en los contratos que hace posible a Venezuela contar con las capacidades de internet activas es realidad que se han dificultado tanto las renovaciones como ampliaciones

necesarias, a esto se le adicionan las deudas existentes, es así como se ha limitado el abanico de oportunidades de crecimiento en capacidades.

Controles del Ente Regulador: La comisión nacional de telecomunicaciones (CONATEL) posee dentro de sus responsabilidades la regulación de los precios y tarifas de los servicios de telecomunicaciones en Venezuela siendo este el único ente capaz de otorgar las aprobaciones en materia de ajuste. Actualmente las estadísticas de aprobación hacia CANTV nos han sido las más favorables lo que origina un rezago importante en los precios de los servicios.

Incremento del uso de Internet: La evolución de la telefonía en Venezuela ha desplazado la tecnología de Voz y ha incrementado el consumo del Ancho de Banda requerido para establecer la conectividad con el resto del mundo, esto genera la cancelación de grandes facturas a los proveedores internacionales de dichas capacidades, que combinado con las sanciones convierten esta en una amenazas de alto impacto no solo para la rentabilidad de la Empresa sino para establecer garantías en la prestación de servicios.

Formulación de Estrategias

Con la identificación de los aspectos relevantes a través de construcción de la matriz DOFA se procedió a la formulación de las estrategias aprovechando los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades y reducir las amenazas detectadas corrigiendo o eliminando los puntos débiles.

Estrategia (Ofensivas) F-O: Tienen como objetivo utilizar las fortalezas para aprovechar, crear o incrementar las oportunidades de negocio.

Estrategias (Adaptivas) D-O: Se generan cuando se aprovechan las oportunidades para cerrar o disminuir las brechas identificadas en las debilidades.

Estrategia (Defensivas) F-A: Se diseñan cuando se utilizan las fortalezas de la organización para mitigar o eliminar las amenazas externas que se pueden presentar.

Estrategia (Supervivencia) D-A: Están dirigidas a disminuir las debilidades con el propósito de maximizar la capacidad de enfrentar las amenazas que sobrevengan.

A continuación se muestra la Matriz Estratégica resultante Tabla 15:

	Fortaleza	Debilidades
	Estrategias F-O	Estrategias D - O
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar e implementar mecanismos para adaptar productos y/o modelos comerciales a los requerimientos necesidades de los usuarios * Aprovechar la infraestructura existente para aumentar oportunidades de Ingresos para clientes nuevos y ya existentes * Maximizar la rentabilidad del catalogo de productos y servicios aumentando las oportunidades de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar la participación del talento de la Gerencia la comunicación en el seguimiento de la General en programas de capacitación y actualización en áreas de conocimiento interno y gestión estratégica * Buscar e implementar mecanismos para agilizar y mejorar los procesos internos asegurando la calidad de los productos y servicios entregados
	Estrategias F-A	Estrategias D - A
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar la autonomía en gestión financiera para crear oportunidades para triangulaciones de pago y alianzas comerciales * Maximización de ingresos a nivel nacional e internacional y la disminución de costos en aras de garantizar la sustentabilidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> * Promover la divulgación de la gestión estratégica como estrategia de apoyo en el seguimiento de los objetivos

Tabla 14 Matriz Estratégica para la Gestión de la GGOT Fuente: Elaborado por el Autor

Objetivo 2: Mapa Estratégico de la GGOT

Obteniendo en el apartado anterior las estrategias y generando los objetivos estratégicos específicos se puede construir el mapa estratégicos a ser aplicado en la gestión esperada por la GGOT en el 2020, considerando las perspectivas contempladas para el diseño de una CMI según la guía de Kaplan y Norton (2002).

En la siguiente tabla se muestran los objetivos estratégicos específicos que se formularon partiendo de las estrategias y posteriormente la figura 6 demostrará como quedo definido el mapa estratégico de la GGOT.

Objetivos Estratégicos Específicos	
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> * Disminución de costos de interconexión internacionales * Incrementar los ingresos por concepto de servicios nacionales e Internacionales
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Adaptar la cartera de productos y servicios a las necesidades y requerimientos de los asociados (los usuarios). * Incrementar inventarios de servicios instalados a usuarios nacionales e Internacionales * Brindar una experiencia a nuestros usuarios de calidad que garantice la optimización de la atención y la satisfacción
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> * Promover la creación de nuevas iniciativas que mejoren los procedimientos y optimicen los procesos internos * Cumplir con los procedimientos internos, en términos de tiempos y con los niveles de calidad que faciliten el proceso y minimicen el retrabajo * Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a nuestros usuarios nacionales e internacionales
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> * Promover la Integración del equipo a la gestión estratégica * Medir la participación del personal en los diferentes planes de formación, cursos de actualización y talleres para equipos de alto desempeño * Promover la innovación y el mejoramiento continuo

Tabla 15 Matriz Objetivos Estratégicos Específicos para la Gestión de la GGOT. Fuente: Elaborado por el Autor

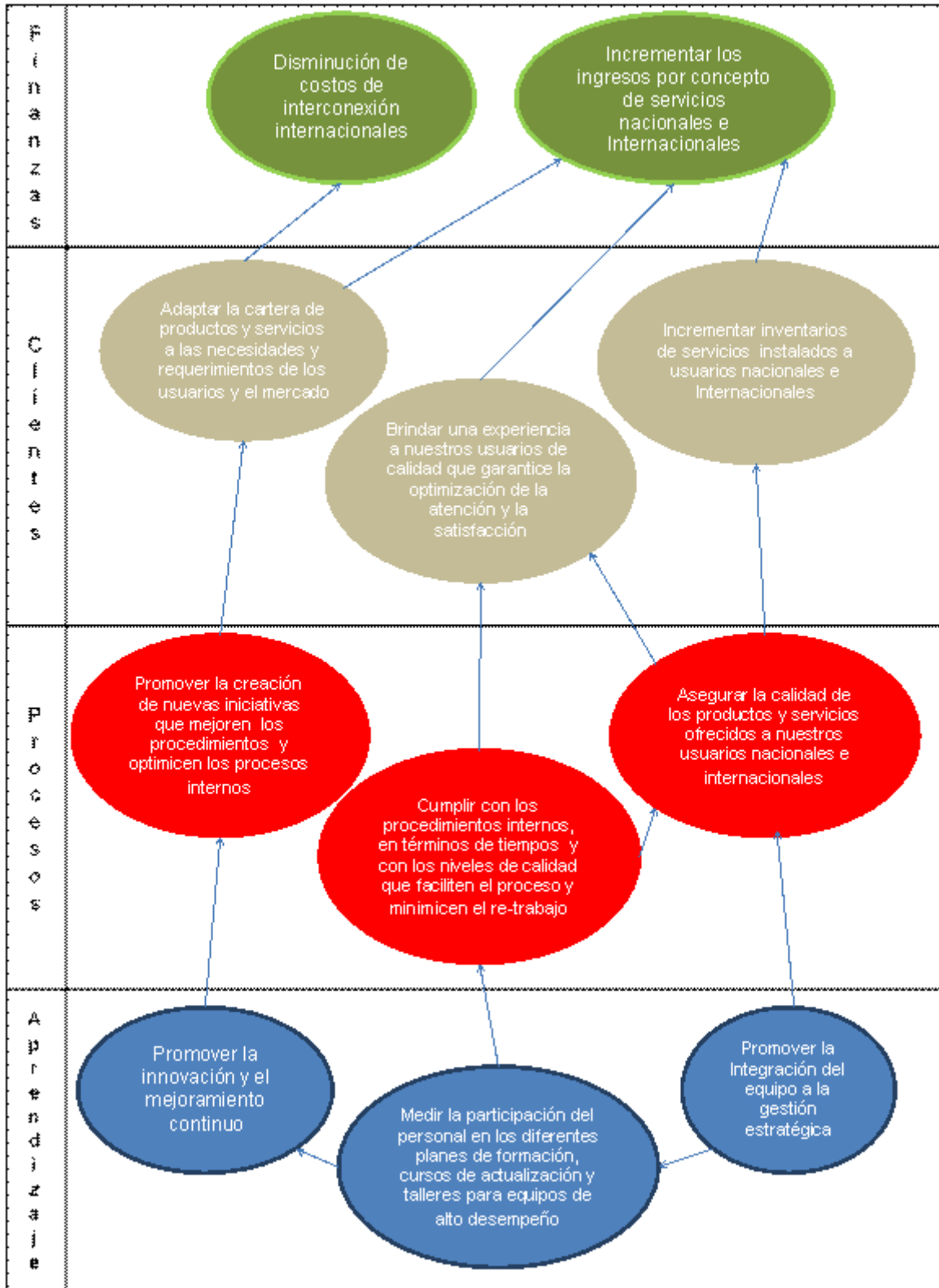


Figura 6: Mapa Estratégico GGOT. Fuente: Elaborado por el Autor.

Objetivo 3:Formulación de Indicadores de Gestión

La formulación de los indicadores financieros como no financieros que estará asociado con los objetivos mostrados en el mapa estratégico (Fig. 6), permiten operacionalizar las estrategias de la gestión de la GGOT en cada unos de las 4 perspectivas, observándose que cada estrategia responde a las estrategias de CANTV.

Estos indicadores mostraran a la Gerencia General de forma oportuna el comportamiento dinámico de la gestión así como sus posibles desviaciones, permitiendo en todo momento ajustar las iniciativas que dan hacen posible el cumplimiento de los indicadores propuestos.

Por otro lado se puede constatar que cada uno de los indicadores propuestos dan información acerca del objetivo estratégico específico que según la estructura considera en este TEG responden a las estrategias que se originaron del análisis externo e interno. Ver figura 06

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001) un indicador es aquel que indica o sirve para indicar siendo el concepto de Indicar lo que muestra un significado, indicio o señal.

En este TEG se consideraron las siguientes propiedades para la determinación correcta de los indicadores:

Validez: Debe ser capaz de reflejar o medir efectos y resultados

Demostrable: Debe evidenciar en el tiempo los cambios buscados

Flexible: Con la variación que se experimenta en la actualidad debe ser capaz de adecuarse a la disponibilidad y a la confiabilidad de la información.

Fáctico: Para que pueda ser objetivamente verificable

Confiable: El mismo valor debe resultar independientemente de quien realice la medición.

Relevancia: Debe tener el poder necesario para aportar valor en la toma de decisión.

Pertinencia: Debe estar asociado con el objetivo y la naturaleza de la unidad de información.

Resumiendo lo planteado un indicador tanto financiero como no financiero relacionan: Las estrategias, objetivos estratégicos específicos del mapa y los objetivos perseguidos por los indicadores desde el punto de vista financiero y no financiero.

Indicadores Financieros

Perspectiva Financiera

A continuación se muestra en la tabla 17 los objetivos de los indicadores financieros y se realiza una breve reseña:

Estrategias	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del indicador
<p>* Maximización de ingresos a nivel nacional e internacional y la disminución de costos en aras de garantizar la sustentabilidad de la empresa</p> <p>* Maximizar la rentabilidad del catálogo de productos y servicios aumentando las oportunidades de negocios</p> <p>* Aprovechar la infraestructura existente para aumentar oportunidades de Ingresos para clientes nuevos y ya existentes</p> <p>* Aprovechar la autonomía en gestión financiera para crear oportunidades para triangulaciones de pago y alianzas comerciales</p>	Disminución de costos de interconexión internacionales	Reducir el costo de tráfico saliente de larga distancia internacional
		Reducir el costo de medios internacionales
	Incrementar los ingresos por concepto de servicios nacionales e Internacionales	Incrementar ingresos por nuevos servicios de canalizaciones (VGT)
		Incrementar velocidad base para Internet
		Impulsar nuevo modelo comercial
Implementar ajustes de precios bimensuales en todos los servicios comerciales		
Incrementar los ingresos por concepto de servicios nacionales e Internacionales	Incentivar la creación de políticas para el cobro de servicios con referentes en divisas pagaderos en moneda local	

Tabla 16 Perspectiva financiera - Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor

Reducción de costo de tráfico saliente: El costo más importante que actualmente posee la gerencia es el asociado a interconexión, el cual se origina del pago a proveedores por el consumo en Venezuela de llamadas internacionales, el por ello que activamente se realizan gestiones para disminuir el

costo por minuto de ese tráfico internacional realizando negociaciones de interés mutuo entre los proveedores de servicios de llamadas y CANTV.

Reducción de costos de medios internacionales: Actualmente la GGOT son los responsables de los pagos de servicios de internet a proveedores internacionales, entendiéndose que CANTV es el único ente autorizado para la comercialización de la capacidad total de Ancho de Banda utilizado en Venezuela es por ello que la negociación constante busca la captura de nuevas capacidades a menor costos permitiendo una reducción de costos.

Incrementar ingresos por servicios VGT: Por ser CANTV la empresa con mayor despliegue en infraestructura en lo que refiere a canalizaciones de Vías Generales de Telecomunicaciones (VGT) y considerando el incremento importante de habilitaciones a nuevas empresas, el impulso de ventas de los servicios VGT es un objetivo infalible para maximizar los ingresos en base a la maximización del uso de la infraestructura ya existente.

Incrementar velocidad para servicio de Internet: Como es actualmente evidente existe una importante variación del comportamiento del uso de los servicios de voz, lo que impacta significativamente los requerimientos en el uso de grandes capacidades de Internet, esto conlleva a importantes oportunidades para potenciar planes superiores a los ya existente convirtiendo este amenaza en una importante ocasión para incrementar los ingresos de CANTV.

Impulso de nuevos modelos comerciales: La dinámica que actualmente se evidencia y la debilidad real de falta de modernización de plataforma a obligado a CANTV a ser innovadores, maximizando su poder de creatividad en pro de construir nuevos modelos comerciales que permitan tanto a los usuarios como a CANTV consolidar negociaciones Ganar – Ganar, esto no necesariamente se transforma en flujos de caja pero si minimiza los costos lo que aporta valor a los intereses financieros de la empresa.

Implementar ajustes recurrentes: En Venezuela todas las empresas de telecomunicaciones son reguladas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), lo que genera que todos los ajustes de precios y tarifas sean evaluados bajo procesos ya definidos por este ente. El objetivo es

crear mecanismos para incrementar, acelerar los resultados de estas solicitudes y sobre todo ser más asertivos en la obtención de resultados positivos que permitan la sustentabilidad financiera de CANTV

Cobro de servicios con referente en divisas: Actualmente la brecha que se ha originado entre la moneda de uso para la cancelación de servicios a proveedores externos y la utilizada en pago de servicios por nuestros usuarios ha causado una disminución significativa de la rentabilidad, es por ello que existe menor posibilidad de inversiones para mantener las plataformas de la empresa. Por consiguiente y considerando que no es posible por ser empresa del estado la homologación del tipo de moneda, es una necesidad hacer uno de un referente en divisas que permita mantener los ingresos necesarios para garantizar la cancelación de costos.

Indicadores NO Financieros

Estos indicadores corresponden a los objetivos estratégicos específicos de las perspectivas de cliente, procesos y aprendizaje.

Perspectiva Cliente

En la siguiente tabla se visualizan los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva de cliente:

Perspectiva Cliente		
Estrategias (Perspectiva Cliente)	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del indicador
<p>* Desarrollar e implementar mecanismos para adaptar productos y/o modelos comerciales a los requerimientos necesidades de los usuarios</p> <p>* Aprovechar la infraestructura existente para aumentar oportunidades de Ingresos para clientes nuevos y ya existentes</p>	Adaptar la cartera de productos y servicios a las necesidades y requerimientos de los usuarios	Promover modelos comerciales adaptados a las necesidades de los clientes
		Fomentar el establecimiento de alianzas comerciales
	Incrementar inventarios de servicios instalados a usuarios nacionales e Internacionales	Incremento de servicios nacionales
		Incremento de servicios Internacionales
	Brindar una experiencia a nuestros usuarios de calidad que garantice la optimización de la atención y la satisfacción	Cuantificar los niveles de satisfacción del cliente
		Identificar y ejecutar mejoras en los canales de atención de los usuarios nacionales
		Garantizar el menor tiempo de respuesta a las solicitudes de nuevos servicios
		Responder oportunamente a las reporte de averías de servicio activos

Tabla 17 Perspectiva cliente - Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor

A continuación se describen los objetivos de los indicadores propuestos para la perspectiva cliente:

Promover nuevos modelos comerciales: El desarrollo de nuevos modelos comerciales es una necesidad tangible en las empresas del país ya que se debe dar respuesta a los requerimientos y situaciones presentadas por la diversidad de usuarios del mercado, pero esta estrategia debe venir acompañada con iniciativas que ofrezcan y den a conocer estos nuevos modelos, lo que conllevará como consecuencia inmediata nuevas oportunidades de ingresos para la empresa CANTV.

Fomentar alianzas comerciales: El crecimiento de proveedores de servicios en áreas no atendidas por la red de CANTV ha generado la necesidad tanto para la empresa como para los proveedores de propiciar mesas de trabajo con el único objetivo de concretar alianzas comerciales, que permitan para ambas partes la ampliación de su infraestructura. Este tipo de alianzas generan de forma indirecta oportunidades de crecimiento que sin duda alguna incrementan la

posibilidad de la captación de nuevos usuarios y en consecuencia el incremento de ingresos.

Incremento de servicios: Una de las estrategias fundamentales para el incremento de ingresos es la que se produce cuando incrementamos las ventas de los productos y servicios, es por este motivo que se incluye el objetivo asociado al incremento de inventarios de servicios activos tanto para negocios nacionales como negocios internacionales.

Niveles de satisfacción: La vital importancia de que se conozca y gestione los indicadores asociados con la satisfacción de los usuarios no solo está atado a factor de rotación sino también a la disminución de detractores que podrían sin duda alguna originar una importante deducción de los ingresos estimados de la empresa.

Mejora de los canales de atención: La evolución de los canales de comunicación tienen que apalancar los más inmediatamente posible cambios relevantes en los procesos internos de atención de cualquier empresa, traduciéndose en aspectos de valor considerados por los usuarios y que siempre son relevantes y medibles en la percepción de los usuarios del servicio, propiciando de esa manera el mantenimiento de los ingresos y creando oportunidades de incrementos.

Disminución del tiempo de respuesta de solicitudes de servicios: Un valor notoriamente considerado por los usuarios son los tiempos de atención a sus requerimientos y necesidades, esta afirmación apalanca la importancia de medir cuantitativamente este valor y la de gestionar en todo momento mejoras significativas de los procesos inherentes, este esfuerzo se transformara en promotores que originen oportunidades de incremento de ingresos.

Mejorar la atención en reporte de fallas: Otro valor de importancia para los usuarios es la garantía de servicio continuo en nuestros productos y servicios y es más acentuado en nuestro mercado ya que se trata de usuarios que a su vez ellos dan respuesta a usuarios finales, en consecuencia el tiempo de servicio garantiza los ingresos estimados y mantiene la rentabilidad calculada de los productos y servicios.

Perspectiva Procesos Internos

Seguidamente se presentan en la tabla 18, los objetivos de los indicadores asociados a la perspectiva de Procesos:

Estrategias (Perspectiva Financiera)	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del indicador
<p>* Promover la divulgación de la gestión estratégica como estrategia de apoyo en el seguimiento de los objetivos</p> <p>* Gestionar la participación del talento de la Gerencia General en programas de capacitación y actualización en áreas de conocimiento interno y gestión estratégica</p>	<p>Promover la creación de nuevas iniciativas que mejoren los procedimientos y optimicen los procesos internos</p>	<p>Diseñar nuevas estrategias para acelerar la recaudación de ingresos dentro de los primeros 15 días del mes</p>
		<p>Diseñar plan para la inspección del inventario de canalizaciones usados por usuarios nacionales vs los contratados</p>
		<p>Incrementar la productividad en el desarrollo y culminación de iniciativas para la mejora de procesos internos</p>
	<p>Cumplir con los procedimientos internos, en términos de tiempos y con los niveles de calidad que faciliten el proceso y minimicen el retrabajo</p>	<p>Asegurar mecanismos para agilizar y mejorar los tiempos de preparación de MDA</p>
	<p>Asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a nuestros usuarios nacionales e internacionales</p>	<p>Asegurar mecanismos para agilizar y mejorar los tiempos de preparación de solicitud de contratación y/o modificación de contratos</p>
		<p>Disminuir la cantidad de NC asociados tiempo fuera de servicio de los usuarios</p>
		<p>Diseñar y ejecutar talleres de formación interna</p>

Tabla 18 Perspectiva de Procesos - Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor

Disminuir los tiempos de recaudación: En la actualidad existe una ventaja significativa cuanto se cuenta con flujo de caja y sobre todo cuando la denominación de la moneda es la local, es por ello y como estrategia de protección del capital de la empresa el crear iniciativas que promueva la

recaudación en el menor tiempo posible, en el caso de la GGOT se establece como meta los primeros 15 días del mes.

Plan de Inspección para productos VGT: El producto vías generales de telecomunicaciones requiere dentro de su proceso de certificación de planta instalada la inspección de los servicios prestados, ya que los usuarios que son también operadores tienen la experiencia y el conocimiento para desplegar sus redes ópticas sin la debida permisología, y mucho menos la emisión de contrato que aten a la generación de ingresos para CANTV. Es por lo antes expuesto que se hace hoy día tan imprescindible la ejecución dentro del proceso de los planes de inspección solo así se protege la capacidades disponibles para nuevos usuarios y los costos de oportunidades.

Incrementar la productividad de las iniciativas: Actualmente en la GGOT existe un plan de iniciativas anual que apuntan al mejoramiento de los procesos existentes pero pese a que existe seguimiento no se contemplan incentivos ni reconocimientos, factores que no impulsan el incremento de propuestas ni el interés de desarrollarlos o culminarlos antes de la planificación realizada.

Mejorar respuesta para MDA: Los MDA o también llamados Modelos de Atención son un documento en donde se hace un levantamiento de información de los requisitos que necesita un usuario para la instalación del servicio, este repositorio contempla datos provenientes de varias unidades y la recopilación de la misma ha mostrado un incremento considerado en los tiempo para su construcción lo que origina insatisfacción por parte de cliente, altos costos de oportunidad para la GGOT y costos generados por las inspecciones necesarias

Disminuir los tiempos en la preparación de solicitudes de contratación y/o modificación de contratos: Cantv por ser una empresa del estado está obligada a la evaluación y aprobación ante junta directiva de todos las solicitudes de creación y/o modificación de contratos con proveedores internacionales, es por ello que la presentación de solicitudes deben ejecutarse en periodos específicos de tiempo, el incumpliendo genera pago por conceptos de gastos causados lo que incrementa los gastos operativos de la empresa.

Disminución de Notas de Crédito: La interrupción del servicio por motivos relacionados a la infraestructura de CANTV, genera notas de crédito que directamente disminuyen los ingresos mensuales esperados, lo que ocurre durante el tiempo en que se solventa la falla, de allí proviene la importancia de disminuir los tiempos de atención garantizando la rentabilidad de los productos y sobre todo proteger la relación de los ingresos reales vs lo presupuestado.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En este sentido, se establecen los siguientes objetivos en la perspectiva de aprendizaje en la tabla (20):

Estrategias (Perspectiva de Aprendizaje)	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivo del indicador
* Promover la divulgación de la gestión estratégica como estrategia de apoyo en el seguimiento de los objetivos * Gestionar la participación del talento de la Gerencia General en programas de capacitación y actualización en áreas de conocimiento interno y gestión estratégica	Promover la Integración del equipo a la gestión estratégica	Mostrar por los medios de comunicación internas los logros y/o retos de cada una de las gerencias
	Medir la participación del talento en los diferentes planes de formación, cursos de actualización y talleres para equipos de alto desempeño	Incentivar a la participación en la formación interna y corporativa del talento humano de la GGOT
	Promover la innovación y el mejoramiento continuo	Diseñar y ejecutar talleres de formación interna
		Campaña para la promoción de valores como la diligencia, creatividad, pertinencia y compromiso, haciendo uso de los 2 canales de comunicación interna de la GGOT

Tabla 19 Perspectiva de Aprendizaje- Objetivos de Indicadores. Fuente: Elaborado por el Autor

Visualización de Logros y Retos: Como se demostró en la tabla 4 de la encuesta, existe una baja identificación del talento en la gestión estratégica de la GGOT, esto se convierte en un aspecto significativo en la medición de productividad de la GG. En consecuencia es este objetivo el de mayor impacto dentro de esta perspectiva.

Diseño de planes Internos de transferencia de conocimiento:El objetivos de este indicador tiene dos aspecto relevantes a considerar, el primero el asociado al aumento de las capacidades del talento que conforma el equipo y la segunda no menos importante el conocer la responsabilidades de otros equipos que influyen directa o indirectamente sobre el cumplimiento de los objetivos comunes, permitiendo una empatía y el incremento de poder de engranaje entre los ejecutores de todo los procesos de la GG.

Incentivar la participación en la formación interna y corporativa: Con este objetivo se busca cerrar el objetivo estratégico de aumentar las capacidades del equipo, debido a que no solo se requiere la creación de formaciones, talleres o cursos es también el incentivo de fermentar la participación activa de los recursos es así como se consolida el poder para cumplir con las metas establecidas generando a largo plazo aumento de la productividad y en consecuencia la generación de ingresos para la empresa,

Promoción de valores: Actualmente CANTV se encuentra ejecutando iniciativas para mejorar el clima organizacional impulsando los valores de la empresa haciendo foco en la Diligencia, el Ahorro, la Creatividad y la pertinencia empleando campañas comunicacionales asertivas y adaptadas a la realidad que muevan la fibra de nuestro talento humano. Por lo anterior es responsabilidad de la GGOT hacer aportes en la campaña directamente sobre el equipo creando en consecuencia un ambiente de motivación

Determinación de los Indicadores por Perspectivas

Siguiendo la metodología descrita en el Capítulo IV para la determinación de los indicadores y en función de los objetivos e cada indicador, a continuación se plantean la formulación de los indicadores adecuados ordenado según la perspectiva correspondiente.

Finalmente como lo sugiere Kaplan y Norton (2002) se realiza un resumen de los aspectos más relevantes del modelo de CMI para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones.

Diseño de planes Internos de transferencia de conocimiento: El objetivos de este indicador tiene dos aspecto relevantes a considerar, el primero

el asociado al aumento de las capacidades del talento que conforma el equipo y la segunda no menos importante el conocer la responsabilidades de otros equipos que influyen directa o indirectamente sobre el cumplimiento de los objetivos comunes, permitiendo una empatía y el incremento de poder de engranaje entre los ejecutores de todo los procesos de la GG.

Incentivar la participación en la formación interna y corporativa: Con este objetivo se busca cerrar el objetivo estratégico de aumentar las capacidades del equipo, debido a que no solo se requiere la creación de formaciones, talleres o cursos es también el incentivo de fermentar la participación activa de los recursos es así como se consolida el poder para cumplir con las metas establecidas generando a largo plazo aumento de la productividad y en consecuencia la generación de ingresos para la empresa,

Promoción de valores: Actualmente CANTV se encuentra ejecutando iniciativas para mejorar el clima organizacional impulsando los valores de la empresa haciendo foco en la Diligencia, el Ahorro, la Creatividad y la pertinencia empleando campañas comunicacionales asertivas y adaptadas a la realidad que muevan la fibra de nuestro talento humano. Por lo anterior es responsabilidad de la GGOT hacer aportes en la campaña directamente sobre el equipo creando en consecuencia un ambiente de motivación

Determinación de los Indicadores por Perspectivas

Siguiendo la metodología descrita en el Capítulo IV para la determinación de los indicadores y en función de los objetivos e cada indicador, a continuación se plantean la formulación de los indicadores adecuados ordenado según la perspectiva correspondiente.

Finalmente como lo sugiere Kaplan y Norton (2002) se realiza un resumen de los aspectos más relevantes del modelo de CMI para la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones.

Perspectiva	Tema Estratégico	Indicador	Medida	Frecuencia
Financiera	Reducción de costos / mejora de la productividad	% de desviación del gasto real en relación al presupuesto	%	MENSUAL
		% de desviación del precio real con base en lo facturado	%	MENSUAL
	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Ingresos obtenidos por ventas de nuevos servicios y/o ampliaciones de las vías por donde pasa la fibra óptica (VGT)	Bs - \$	MENSUAL
		Ingresos adicionales por cambio de modalidad en el cobro de servicios	Bs - \$	MENSUAL
		Ingresos por ajuste tarifario corporativo	Bs - \$	TRIMESTRAL
		Incremento de ingresos en dólares	\$	MENSUAL
	Utilización de los activos	Ingresos adicionales por migración de servicios de ABA a nuevo piso.	Bs - \$	TRIMESTRAL
		Ingresos adicionales por venta de servicios bajo modalidad nuevo modelo comercial	Bs - \$	TRIMESTRAL
Clientes	Incremento y Adquisición de Clientes	Relación porcentual entre solicitudes de servicios atendidas con nuevos modelos y el total de servicios solicitados	%	TRIMESTRAL
		Relación porcentual entre solicitudes concretadas y el total de servicios solicitados por el cliente	%	TRIMESTRAL
		Numero de servicios activos	Cantidad	MENSUAL
	Satisfacción de clientes	Índice de satisfacción del cliente, medido con el promedio de las respuestas positivas de los clientes	Rango 1-10	TRIMESTRAL
		Promedio de días hábiles en preparación de ofertas comerciales para clientes nacionales e internacionales	días	TRIMESTRAL

Perspectiva	Tema Estratégico	Indicador	Medida	Frecuencia
Proceso	Operaciones	Relación porcentual entre los metros de canalizaciones reales Vs los contratados	%	TRIMESTRAL
		Relación porcentual entre las iniciativas terminadas y las programadas	%	TRIMESTRAL
		Relación porcentual entre el tiempo real y el estimado para la construcción del modelo de atención (MDA)	%	SEMESTRAL
		Relación porcentual entre el tiempo real y el estimado para solicitudes nuevo contrato	%	TRIMESTRAL
	Servicios post-venta	Relación porcentual entre el tiempo real y el estimado para solicitudes de modificación de contrato	%	TRIMESTRAL
		Relación porcentual entre la cantidad de Notas de Crédito originadas por averías sobre el total generado.	%	MENSUAL
Aprendizaje y Crecimiento	La capacidad de los sistemas de información	Número de publicaciones comunicacionales de los resultados de gestión	Cantidad	MENSUAL
	La capacidad de los empleados	Cantidad de talleres realizados	Cantidad	MENSUAL
		Relación entre el número de recursos entrenado y el total de recursos existentes	%	TRIMESTRAL
	Motivación	Numero de Campañas internas motivacionales.	Cantidad	MENSUAL

Tabla 20 Resumen de Indicadores según perspectivas Fuente: Elaborado por el Autor

Perfil de los indicadores y Sistemas de Alerta para Control

Adicionalmente y sumando a la determinación de objetivos, indicadores y forma de medición el perfil de los indicadores permitirá conocer la fuente de la información, la frecuencia de medición y responsables de su elaboración.

Establecer el perfil de cada indicador involucra de manera general la determinación de los aspectos que se indican a continuación tabla (21):

Datos Básicos	
Código del indicador	Código asignado
Nombre Corto	Descripción resumida
Tipo de Indicador	Según su naturaleza (eficiencia, eficacia, calidad, productividad)
Estructura	Forma de medición
Descripción	Finalidad, necesidad de la GGOT e importancia o impacto
Fuente	Fuente de la información
Comportamiento al logro	Valores esperados
Frecuencia	Periodicidad
Unidad de Medición	Bs, \$, días, etc.
Responsables	
Elaboración del Indicador	De la construcción del Indicador
Meta	De fijar la Meta
Logro	De lograr la meta, seguimiento y toma de decisiones sobre desviaciones
Seguimiento y Control	del seguimiento y Control
Sistema de Alerta (En los casos que aplique)	
Rango Permissible	Zona Verde
	Zona Amarilla
Rango NO Permissible	Zona Roja

Tabla 21 Perfil del Indicador. Fuente: Elaborado por el Autor

Por otra parte, también es importante fijar metas retadoras que impulsen y aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos y que fomente exponencialmente el crecimiento de la organización

Objetivo 4: Esquema del Cuadro de Mando Integral de la GGOT

Una vez establecidos los elementos que conforman un CMI se presenta el esquema dando cumplimiento al último objetivo específico de este TEG.

Los valores y metas son valores hipotéticos a fin de resaltar el sistema de alarmas.

Por otra parte algunos indicadores dependerán de iniciativas que deben ser elaboradas previamente y que no forman parte de presente TEG.

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	REAL	META
FINANZAS		IF1: % de desviación del gasto real LDI en relación al presupuesto	8%	10%
		IF3: Ingresos obtenidos por ventas de nuevos servicios y/o ampliaciones VGT IF4: Ingresos adicionales por migración de servicios de ABA a nuevo piso. IF5: Ingresos adicionales por venta de servicios bajo modalidad nuevo modelo comercial IF6: Ingresos por ajuste tarifario corporativo IF7: Ingresos adicionales por cambio de modalidad en el cobro de servicios IF8: Incremento de ingresos en dólares	30% 25% 18% 210% 220% 100%	45% 30% 20% 758% 830% 140%
CLIENTE		IC1: Relación porcentual entre solicitudes de servicios atendidas con nuevos modelos y el total de servicios solicitados	50%	80%
		IC2: Relación porcentual entre solicitudes concretadas y el total de servicios solicitados IC3: Numero de servicios activos IC4: Índice de satisfacción IC5: Promedio de días hábiles en el cierre de Reporte de Fallas	30% 44 39 45	80% 49 75 10
PROCESOS		IP1: Relación porcentual entre los mts de canalizaciones reales Vs los contratados	130%	100%
		IP2: Relación porcentual entre las iniciativas terminadas y las programadas IP3: Relación porcentual entre el tiempo real y el estimado para la construcción de MDA IP4: Relación porcentual entre el tiempo real y el estimado para solicitudes nuevo contrato IP5: Relación porcentual entre el tiempo real y el estimado para solicitudes de modificación de contrato IP6: Relación porcentual entre la cantidad de NC originadas por averías del total generado	80% 130% 130% 110% 90%	85% 95% 98% 90% 20%
APRENDIZAJE		IA1: Número de publicaciones comunicacionales de los resultados de gestión	70%	90%
		IA2: Relación entre el numero de recursos entrenado (formación corporativa) y el total de recursos existentes IA3: Numero de Campañas internas IA4: Cantidad de talleres internos	60% 10 5	90% 24 10

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Objetivo 1: Como paso inicial en la ejecución de este TEG se buscó conocer la situación actual de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones en lo que refiere a Gestión Estratégica, fue por medio de la herramienta de recolección de datos que cuantificamos la debilidad que se tenía en esta área, pese a que el equipo en el mes de Agosto 2019 participará activamente en la construcción de la matriz DOFA, se demostró que esta actividad no fue vista con una visión de futuro, entendiéndose que la matriz DOFA apoya la generación de estrategias y de allí los objetivos que durante 365 días buscamos cumplir.

Adicionalmente y basándonos en los resultados de las entrevistas informales (sesiones de trabajo) se generan los objetivos específicos como respuestas a las estrategias determinadas, obteniendo por parte de los talentos que conforman una aceptación positiva según lo demuestra la tabla (9).

Finalmente obteniendo la Matriz DOFA y las estrategias se da como cumplido el requisito fundamental para dar continuidad a la investigación

Objetivo 2: Para realizar la construcción del Mapa Estratégico de la GGOT se analizaron en conjunto los factores externos e internos que afectan a la gerencia y su vinculación con las estrategias, se construyeron los objetivos Estratégicos específicos como resultados esperados durante la gestión establecida, considerando las cuatro perspectivas fundamentales: la disminución de costos, incremento de ingresos, adaptabilidad de la cartera de productos y servicios, el incremento de inventarios, ofrecimiento de servicios de calidad, mejorar los procedimientos internos así como el cumplimiento de los ya existentes,

promover la integración del equipo a la gestión estratégica promoviendo su participación y su mejora continua.

El resultado de este objetivo nos brinda una herramienta grafica con vista al futuro y estrategias declaradas, principalmente en términos de propuesta, agrupación de activos tangibles e intangibles y procesos integrados para la creación de valor para la GGOT.

Objetivo 3: Como ya hemos mencionado los objetivos sin seguimiento pierden validez en el tiempo, es por ello que la necesidad de concatenar indicadores que me permitan cumplir con las metas establecidas es fundamental.

Durante el desarrollo de esta investigación y con el apoyo de las áreas que tienen acceso a los insumos se establecieron 30 indicadores que no solo reflejan el comportamiento sino también estos acompañados por metas más que retadoras que sirven como desafío a la productividad del equipo de talentos que conforman a la GGOT.

Es así como sustentamos el cumplimiento de este objetivo.

Objetivo 4: Dando cumplimiento al cuarto objetivo y al objetivo general de esta TEG, se presenta ante las autoridades máximas de la Gerencia General de Operadores de Telecomunicaciones y como requisito para la dar como completada la gestión planteada en este trabajo de investigación el modelo del Cuadro de Mando Integral, el cual integra un planteamiento estratégico coherente con los lineamientos de CANTV, el mejoramiento continuo con áreas de revisión y corrección y el cumplimiento de las metas planteadas por la GGOT.

Finalmente en la realización de este TEG le proporciona a la GGOT una metodología y herramientas para iniciar la gestión estratégica en concordancia con la misión y visión de la organización; con la identificación de los factores interno y externos y el diseño de una herramienta de seguimiento como lo es el CMI, harán posible el cumplimiento de lo establecido como la misión y la visión de esta unidad prestadora de servicio como una clara visualización del futuro.

En relación al modelo establecido para el Cuadro de Mando Integral, los 27 indicadores ofrecerán a la GGOT una fuente de motivación tanto para gerentes como para los talentos que conforman la GGOT, propiciando de forma clara el trabajo en equipo, ya que la herramienta mostrará los resultados de todas las iniciativas y acciones que de forma directa o indirecta aportara valor a la gestión.

Después de culminado el diseño y con base en los resultados obtenidos es opinión de la autora que para la GGOT sin duda alguna, la prioridad en la implementación del CMI, inicia con la perspectiva financiera, ya que el cobro de servicios y disminución de costos, garantizará la rentabilidad financiera de los productos, lo que actualmente es imposible, de mantenerse los costos en dólares y los ingresos en Bolívares a tasa fija, siendo esta la base que se utiliza para establecer el cobro de servicios, seguiría siendo en bolívares pero con referente en divisas, con esta acción se minimizarían las brechas financieras y podría ofrecer a los accionistas de CANTV alguna oportunidad para realizar inversiones que inicien la recuperación de la infraestructura de la empresa.

En segundo orden quedaría para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, ya que como consecuencia de la poca motivación que existe entre los talentos(fuera del grupo gerencial), el entrenamiento de alto nivel y las actividades para lograr la integración de los equipos de trabajo, sin duda alguna aportaría un gran impulso a las acciones ejercidas dentro de la GGOT; siendo que el indicador más importante de esta perspectivas el asociado con la integración del equipo con la gestión estratégica, que sumado al cumplimiento de la perspectiva financiera podría ofrecer al equipo de trabajo opciones ciertas en la recuperación de la empresa y por ende un mejor visión de trabajo que se reflejaría en mayores ingresos para CANTV.

En tercera prioridad se encuentra la perspectiva del Cliente, quienes además de elegir a la CANTV por su precios, debería ser una alternativa que ofrezca un buen servicio y de calidad por esta razón, se considera como el más importante indicador, la aplicación de los estudios de satisfacción, ya que sus resultados permite a la empresa identificar y generar acciones para el cierre de

brechas que colocan actualmente a la CANTV en desventaja frente a los competidores y permitirán un mejor posicionamiento frente a futuros inversionistas.

Por último pero no menos importante, la perspectiva de procesos; si bien es cierto que actualmente los procesos han fluido de manera armónica, éstos deben ser actualizados a fin de lograr la adaptabilidad a la necesidades actuales, y en concreto, mejorar los procesos de recaudación es el indicador más importante de esta perspectiva, lo que apoyaría en la captación de ingresos de forma oportuna, como apoyo al objetivo de generación de ingresos, oportunidades de inversión y mejoramiento de la percepción de los futuros inversionistas.

Recomendaciones

Tal como se ha planteado desde el inicio, este TEG contiene las bases fundamentales para la gestión estratégica de la GGOT, pero es sin duda alguna que se requiere el compromiso de la alta gerencia y la participación colectiva del talento de la gerencia como elementos básicos para el cumplimiento de una eficiente gestión estratégica, es por lo declarado que se realizaran las siguientes recomendaciones:

- Propiciar espacios para reforzar los conocimientos en el área estratégica, dando a conocer los elementos que hoy conforman la gestión estratégica de la GGOT.
- Revisar y validar los criterios establecidos por el investigador tanto por los líderes como por los responsables de la recolección de insumos antes de su ejecución.
- Implementar este modelo en la GGOT bajo un enfoque de mejoramiento y renovación y con el apoyo de los líderes que deberán transmitir la motivación necesaria para que el impulso se materialice de forma exitosa

- Finalmente una de la claves de una estrategia coherente y perdurable en el tiempo es su consistencia, lo cual significa en una línea de tiempo definida, que las acciones a ejecutar se mantengan bajo la misma estructura y enfoque aunque exista variaciones en las prioridades, objetivos e indicadores, dada la flexibilidad que los CMI permiten.

REFERENCIAS

- Alteco Consultores Desarrollo y Gestión. **Lo que no se mide, no se puede mejorar**. Consultado en: <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Ansoff, I. (1965), **Corporate Strategy** McGraw-Hill Inc. New York
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Caracas: Episteme.
- Darwin, D (2018) **Cuadro De Operacionalización de Variables**. Consultado en: <http://www.darwinduran.automatisoft.pe/2018/03/29/cuadro-de-operacionalizacion-de-variables/>
- Espinoza, R (2013) **La matriz de análisis DAFO (FODA)**. Consultado en <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Galindo, J., (1998) **Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación**. México: Editorial Pearson
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). **Estrategias para el liderazgo competitivo**. Buenos Aires: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C., Batista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). **Metodología de la Investigación Holística Guía para la comprensión holística de la ciencia**. Cuarta Edición. Bogotá: Quirón Ediciones S.A. Cooperativa Editorial Magisterio y Caracas: Ciea-Sypal.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). **Cuadro de mando integral (Balancedscorecard)** 2da. Edición
- Kenneth, A. (1971) **The Concept of Corporate Strategy**. Consultado en: https://www.researchgate.net/publication/228204870_The_Concept_of_Corporate_Strategy
- Muñiz L. y Monfort E. (2005). **Ampliación Práctica del Cuadro de Mando Integral**. Editado por Gestión 2000
- Nora R, NiviaYudith, (2019), **Formulación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de seguros**, en Caracas, Venezuela. Universidad Monteávila
- NRG Consultores C.A. (2009) **Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) Como Sistema de Gerencia Estratégica**. Caracas
- Pérez, G. (2004) **¿Por qué Medir y para qué?** **Gerencia.com**. Consultado en: https://degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que/
- Pietroniro, M (2009), **Propuesta de Diseño de un Cuadro de mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería**. Universidad Católica Andres Bello. Caracas Venezuela
- Pimentel, L (1999). **Introducción al concepto de planificación estratégica**. Consultado en: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Sabino, C., (1992) **El proceso de Investigación**. Caracas: Ediciones Panapo

Tamayo, M., (2003) **Investigación científica**. México: Limusa Noruega Editores

UPEL (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: FEDUPEL. Consultado el 13/03/2018: <https://es.scribd.com/document/330024419/Manual-UPEL-2016-pdf>