UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL AREA OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA EL PROYECTO "SEPCA" (PRESTACIÓN DEL SERVICIO PREVENTIVO, CORRECTIVO, Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS DE LAS ESTACIONES CELULARES DE CONECEL "CLARO") DE LA EMPRESA TELECOM DE LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR: ANDRÉS FELIPE LEÓN MUÑOZ

DIRECTORA:
MARÍA TERESA ARIAS

Quito, marzo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, marzo del 2015

Andrés Felipe León Muñoz C.I. 1715797864

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a mi madre, pilar fundamental en mi vida. Sin ella, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, a sus directivos, administradores, docentes y a mi directora de tesis Ing. María Teresa Arias por guiarme por el camino del conocimiento, entregándome herramientas que permitan mi crecimiento constante, mi superación y mi éxito.

Andrés Felipe León Muñoz

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	
1.1. Reseña histórica de la empresa Telecom	3
1.1.1. Reseña histórica del proyecto Sepca	3
1.1.1.1 Giro del negocio.	4
1.2. Problema a investigar.	4
1.2.1. Principales causas	4
1.2.2. Principales efectos.	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos.	5
1.4. Justificación de la investigación	6
1.4. Metodología de la investigación	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
2.1. La administración	9
2.1.1. Fases de la administración.	9
2.1.2. ¿Qué es la planificación estratégica?	11
2.1.3. Beneficios de la planificación estratégica	11
2.2. Formulación de la estrategia.	11
2.2.1. Direccionamiento estratégico.	11
2.2.1.1. Misión de una organización.	12
2.2.1.2. Visión de una organización.	12
2.2.1.3. Valores de una organización	12
2.2.1.4. Objetivos de una organización	13
2.3. Análisis de la situación	13
2.3.1. Evaluación externa.	13
2.3.1.1. Macroambiente	14
2.3.1.1.1. Fuerzas económicas	14

2.3.1.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	14
2.3.1.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	14
2.3.1.1.4. Fuerzas tecnológicas	15
2.3.1.2. Microambiente.	15
2.3.1.2.1. Modelos de las cinco fuerzas de Porter.	15
2.3.1.2.2. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	17
2.3.1.2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC).	19
2.3.2. Evaluación Interna	20
2.3.2.1. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	20
2.3.3. Estrategias en acción.	22
2.3.3.1. Tipos de estrategias.	22
2.3.3.2. Análisis y elección de la estrategia.	23
2.3.3.3. Matriz FODA	24
2.4. Implementación de la estrategia.	26
2.4.1. Políticas.	26
2.4.2. Programas.	27
2.4.3. Procedimiento.	27
2.4.4. Estructura organizacional.	27
2.4.5. Asignación de recursos.	28
2.5. Evaluación de la estrategia.	28
2.5.1. Proceso de evaluación.	28
2.6. Modelos de planeación estratégica.	28
2.6.1. Modelo de planificación estratégica según Kaplan y Norton	29
2.6.2. Modelo de planificación estratégica según Fred David	32
2.6.3. Modelo de planificación estratégica según Thompson y Strickland	34
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
3.1. Diagnóstico y situación actual del proyecto Sepca	36
3.1.1. Análisis externo	36
3.1.1.1. Macroambiente	36
3 1 1 1 1 Fuerzas económicas	36

3.1.1.1.2. Fuerzas sociales culturales.	38
3.1.1.1.3. Fuerzas ambientales	39
3.1.1.4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	40
3.1.1.1.5. Fuerzas tecnológicas	41
3.1.1.2. Microambiente	42
3.1.1.2.1. Análisis del cliente Conecel (Claro)	42
3.1.1.2.2. Análisis de la competencia	43
3.1.1.2.3. Análisis de proveedores	44
3.1.1.2.4. Análisis de mercado	45
3.1.2. Análisis interno	46
3.1.2.1. Factor social-cultural	46
3.1.2.2. Factor administrativo	47
3.1.2.3. Factor financiero	52
3.1.2.4. Factor del talento humano	52
3.2. Población y muestra	53
3.2.1. Encuesta al personal del proyecto Sepca (ver anexo 1)	55
3.2.1.1. Análisis de resultados	55
3.2.2. Encuesta al cliente Conecel (Claro) (ver anexo 2)	58
3.2.2.1. Análisis de resultados	58
3.3. Análisis FODA	59
3.3.1. Matriz Foda	59
3.3.2. Matriz de evaluación de factores internos	61
3.3.3. Matriz de evaluación de factores externos	62
3.3.4. Matriz Holmes	63
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRA	TÉGICO
4.1. Filosofía del Proyecto Sepca.	67
4.1.1 Misión	67
4.1.2 Visión	67
4.1.3 Principios.	67
4.1.4 Valores	68

4.2. Objetivo general del proyecto Sepca.	68
4.2.1. Objetivos específicos	68
4.3. Análisis estratégico.	69
4.3.1. Matriz de acción estratégica FODA	59
4.3.2. Clasificación de estrategias	
4.3.3. Estrategia general para el proyecto Sepca.	71
4.4. Balance Score Card	71
4.4.1. Propuesta de valor por cada perspectiva	71
4.4.2. Objetivos por cada perspectiva.	74
4.4.3. Mapa estratégico	78
4.4.4. Identificación de medidas (indicadores o KPI'S)	79
4.4.5. Definición de metas y medios	33
4.5. Elaboración de planes de acción	87
4.5.1. Plan de capacitación de talento humano.	87
4.5.1.1. Desarrollo del plan de capacitación de talento humano	38
4.5.2. Plan de elaboración de un manual de procedimientos	92
4.5.2.1. Desarrollo del plan de elaboración de un manual de procedimientos9	93
4.5.3. Plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos y competencias10)7
4.5.3.1. Desarrollo del plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos	у
competencias)8
4.5.4. Plan de elaboración de comunicación interna	18
4.6. Presupuesto del proyecto	19
CONCLUSIONES	20
RECOMENDACIONES	21
LISTA DE REFERENCIAS	22
ANEXOS	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	16
Figura 2. Análisis FODA	24
Figura 3. Matriz estratégica FODA	26
Figura 4. Modelo de planificación estratégica según Kaplan y Norton	29
Figura 5. Modelo de planificación estratégica según Fred David	32
Figura 6. Modelo de planificación estratégica según Thompson y Strickland	34
Figura 7. Organigrama estructural actual del proyecto Sepca	48
Figura 8. Mapa estratégico del proyecto Sepca	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos	18
Tabla 2. Ejemplo de matriz de perfil competitivo	19
Tabla 3. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos	21
Tabla 4. Inflación anual	37
Tabla 5. Producto interno bruto estructura porcentual	38
Tabla 6: Competencia del proyecto Sepca.	43
Tabla 7: Distribución geográfica del talento humano técnico	53
Tabla 8: Distribución del talento humano administrativo	53
Tabla 9. Planes de capacitación.	55
Tabla 10. Herramientas y equipos necesarios.	56
Tabla 11. Informes de trabajo	56
Tabla 12. Planificación estratégica.	56
Tabla 13. Motivado en el trabajo	57
Tabla 14. Comunicación con el cliente.	57
Tabla 15. Procesos de reclutamiento y selección de personal	57
Tabla 16. Servicio que ofrece el proyecto Sepca	58
Tabla 17. Comunicación con el proyecto Sepca.	58
Tabla 18. Informes de trabajo del proyecto Sepca	59
Tabla 19. Personal del proyecto Sepca capacitado	59
Tabla 20: Matriz FODA del Proyecto Sepca	60
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos del proyecto Sepca	61
Tabla 22. Matriz de evaluación de factores externos del proyecto Sepca	62
Tabla 23. Fortalezas.	63
Tabla 24. Fortalezas Priorizadas.	63
Tabla 25. Debilidades	64
Tabla 26. Debilidades Priorizadas.	64
Tabla 27. Amenazas	65
Tabla 28. Amenazas Priorizadas.	65
Tahla 29 Oportunidades	66

Tabla 30. Oportunidades Priorizadas.	66
Tabla 31. Matriz de acción estratégica FODA del proyecto Sepca	69
Tabla 32. Formulación de estrategias del proyecto Sepca.	70
Tabla 33. Estrategia general del proyecto Sepca.	71
Tabla 34. Propuestas de valor de la perspectiva financiera.	71
Tabla 35. Propuestas de valor de la perspectiva Cliente	72
Tabla 36. Propuestas de valor de la perspectiva Procesos Internos	72
Tabla 37. Propuestas de valor de la perspectiva crecimiento y aprendizaje	73
Tabla 38. Objetivos de la perspectiva financiera.	74
Tabla 39. Objetivos de la perspectiva cliente.	75
Tabla 40. Objetivos de la perspectiva procesos internos.	76
Tabla 41. Objetivos de la perspectiva crecimiento y aprendizaje	77
Tabla 42. Medidas de la perspectiva financiera.	79
Tabla 43. Medidas de la perspectiva cliente.	80
Tabla 44. Medidas de la perspectiva de procesos internos.	81
Tabla 45. Medidas de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	82
Tabla 46. Metas y medios de la perspectiva financiera.	83
Tabla 47. Metas y medios de la perspectiva cliente.	84
Tabla 48. Metas y medios de la perspectiva procesos internos	.86
Tabla 49. Metas y medios de la perspectiva crecimiento y aprendizaje	86
Tabla 50. Plan de capacitación de talento humano	87
Tabla 51. Presupuesto del plan de capacitación del talento humano	91
Tabla 52. Cronograma del Plan de capacitación del talento humano	91
Tabla 53. Plan de elaboración de un manual de procesos	92
Tabla 54. Plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos y competencias.	107
Tabla 55. Funciones y competencias de gerente o representante legal	109
Tabla 56. Funciones y competencias de analista de calidad, seguridad ambiental	110
Tabla 57. Funciones y competencias de supervisor de campo	.111
Tabla 58. Funciones y competencias de asistente técnico.	.112
Tabla 59. Funciones y competencias de analista de facturación	.113
Tabla 60. Funciones y competencias de analista de logística	114

Tabla 61. Funciones y competencias de técnico de puesta en servicio	115
Tabla 62. Funciones y competencias de bodeguero	116
Tabla 63. Funciones y competencias de técnico de call center	117
Tabla 64. Plan de elaboración de comunicación interna	118
Tabla 65. Presupuesto del proyecto	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta al personal del proyecto Sepca.	125
Anexo 1. Encuesta al cliente Conecel (Claro)	126

RESUMEN

El proyecto Sepca de la empresa Telecom requiere de acciones concretas que enfoquen sus procesos hacia mejorar la calidad de su servicio, permitiendo alcanzar una renovación del contrato de trabajo del proyecto y así mantener y fomentar mayores niveles de rentabilidad y crecimiento. Para ello, el presente estudio en base a un diagnóstico completo ha identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y su interrelación han podido consolidarse en un conjunto de estrategias, todas viables para disponer de una mayor optimización de sus recursos y así incrementar las ganancias. Para su desarrollo, se ha utilizado como base el Balance Score Card, el mismo que ha permitido disponer de una orientación en las áreas de Finanzas, Procesos Internos, Clientes e Investigación y desarrollo, proponiendo acciones cuya ejecución permitirán disponer de modelos de gestión internos enfocados a las necesidades del cliente, consolidando un crecimiento sostenido.

La propuesta se enfocan a mejorar la gestión interna del proyecto Sepca y su estabilización apoyado en un talento humano eficiente y eficaz, uso adecuado de recursos disponibles para que todos generen valor agregado consolidando un crecimiento permanente que transforme las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, permitiendo a la empresa Telecom y su proyecto Sepca identificarse en un mercado cada vez más competitivo.

Conforme a los estudios realizados, se establece que todas las propuestas desarrolladas son viables, para lo cual se ha incluido estudios de impactos mediante la utilización de matrices en las cuales se analiza los riesgos y beneficios existentes. También se han definido los costos en su implementación para que estos sean programados en los presupuestos internos para convertirlos en realidad.

ABSTRACT

The project Sepca Telecom requires concrete actions to focus their processes to improve quality of service, allowing reaching a contract renewal project work and so maintaining and promoting higher levels of profitability and growth. For this, the present study based on a full diagnosis has identified strengths, weaknesses, opportunities and threats and their interrelationships have been consolidated into a set of strategies, all viable to provide further optimization of its resources and thus increase profits. For its development , has been used as a basis the Balance Score Card , it has enabled a guidance in the areas of Finance, Internal Processes , Customers and Research and Development , proposing actions whose implementation will allow internal models have focused management to customer needs , consolidating sustained growth.

The proposal is focused to improve the internal management of the project and its stabilization Sepca supported an efficient and effective human talent, appropriate use of available resources to generate added value by consolidating all permanent growth to transform weaknesses into strengths and threats into opportunities, allowing the company Telecom and Sepca project identified in an increasingly competitive market.

It accordance to studies, provides that all developed proposals are viable, for which it has included studies of impacts using matrices in which existing risks and benefits are analyzed. It also defined the costs for them to be programmed in domestic budgets to become reality.

INTRODUCCIÓN

La alta competitividad en los diferentes mercados obliga a las empresas a establecer planes de acción que permitan mantener su diferenciación y preferencia en el segmento que atienden. Las empresas de servicio a nivel mundial han elevado su rendimiento buscando servir de mejor manera al cliente y establecer óptimos procesos que permitan generar la rentabilidad esperada.

Bajo esta perspectiva el Proyecto Sepca busca de manera permanente mejorar su desempeño, brindando un servicio de calidad y estableciendo un posicionamiento que fomente un crecimiento y desarrollo sostenido.

La propuesta de planificación estratégica desarrollada en el presente trabajo es Balance Score Card que abarca varias aéreas necesarias para mejorar la calidad del servicio y por ende la rentabilidad del proyecto. Esta herramienta administrativa establece acciones en cuatro perspectivas de manera paralela, en donde los procesos, el cliente, los aspectos financieros y el aprendizaje representan la base de partida de la planificación; se han definido objetivos, estrategias y acciones buscando que su cumplimiento permita obtener resultados positivos en el corto y mediano plazo. Para garantizar su implementación, se estableció un estudio de costos para cada una de las propuestas que deben incurrirse para dotar de los recursos necesarios en función de las necesidades de su cumplimiento.

En el capítulo 1 se describen los antecedentes de la empresa Telecom y del proyecto Sepca, su historia, la actividad a la que se dedican y la debilidad que tienen al no contar con una planificación estratégica que le permita crecer. Se establecen también los objetivos que se pretende alcanzar y la problemática del proyecto Sepca así como la metodología que se utiliza para la investigación.

En el Capítulo 2 se presenta información teórica relevante referente a temas que serán posteriormente utilizados en el desarrollo del presente trabajo.

Posteriormente en el Capítulo 3 se indica un diagnostico general del proyecto de la empresa Telecom y su proyecto Sepca, encargado de determinar el estado actual de los diferentes procesos para lo cual utiliza varias técnicas entre las que destacan las de campo basadas en encuestas y entrevistas que permitió disponer de una información completa identificando con claridad las fortalezas y debilidades existentes.

Para finalizar en el Capítulo 4 se desarrolló el Balance Score Card del proyecto Sepca, además, se propone los planes de acción que están orientados principalmente a mejorar la organización interna, brindándole una guía de desarrollo al proyecto.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1. Reseña histórica de la empresa Telecom

Telecom Integrated Solutions Ltd. es un socio de servicio de ventanilla única y proveedor de soluciones para redes fijas, móviles y de transmisión. La compañía tiene una amplia experiencia, que abarca la ingeniería, despliegue, integración y atención al cliente en todas las áreas de aplicaciones de telecomunicaciones y las tecnologías para la línea de cable y redes inalámbricas.

En el 2010 la empresa gana la licitación de un contrato de mantenimiento técnico de la principal operadora de telefonía móvil del Ecuador que es Conecel (Claro), el mismo que le adjudica el nombre de proyecto Sepca siglas que hacen referencia a la prestación del servicio preventivo, correctivo y atención de emergencias de las estaciones celulares de Conecel Claro.

1.1.1. Reseña histórica del proyecto Sepca

En el Ecuador los Servicios de Telecomunicaciones surgieron paralelos al desarrollo de la tecnología, en la actualidad han de entenderse conceptualmente como la oferta de un conjunto de servicios a los respectivos usuarios a través de facilidades denominadas Redes de Telecomunicaciones.

Partiendo de esta base las principales operadoras de telefonía móvil en el país tienen la necesidad de dar mantenimiento a sus equipos y redes de telecomunicaciones y la opción más simple para ofrecer este tipo de servicio fue la de proyectos individuales establecidos por empresas dedicadas al servicio de telecomunicaciones.

El proyecto Sepca (servicio preventivo, correctivo y atención de emergencias de las estaciones celulares de conecel claro), inicio sus actividades junio del 2010, es considerado un proyecto individual es decir tiene su propia organización y gestión de proyecto ya que maneja sus propios procesos y políticas.

El proyecto Sepca es conformado por 68 personas y brinda su servicio a toda la región norte del Ecuador (780 estaciones celulares), el proyecto tiene como actividad principal la siguiente: prestación del servicio preventivo, correctivo y atención de emergencias de las estaciones celulares de conecel "claro" de la empresa Telecom.

1.1.1.1. Giro del negocio

- 1. Mantenimiento para los sistemas de equipos de energía de corriente alterna y de climatización, presente en las estaciones de Conecel Claro.
- 2. Mano de obra, logística y movilización para los mantenimientos preventivos, correctivos y atención a emergencias en un esquema 7X24X365.
- 3. Mantenimiento de la infraestructura de la planta telefónica, esto es, satisfacer las necesidades y requerimientos de las estaciones, además durante el transcurso del periodo de servicio se agregarán a la lista nuevas estaciones que Conecel Claro habilitará en su red de comunicaciones.

1.2. Problema a investigar

El proyecto Sepca de la empresa Telecom no alcanza el nivel de rentabilidad esperado por la gerencia por carecer de procedimientos operativos efectivos lo que genera un alto porcentaje de multas adjudicadas por el cliente.

1.2.1. Principales causas

1. Falta de compromiso del personal técnico para realizar los informes de trabajo y retraso en la entrega de estos al cliente "CLARO"

- 2. Sueldos y salarios mal distribuidos
- 3. Escasa capacitación tecnológica y administrativa hacia el personal y falta de visión estratégica y preventiva en base a innovaciones tecnológicas.
- 4. Los sistemas y procedimientos operativos no tienen un fin preventivo y correctivo de problemas o acontecimientos imprevistos o futuros.

1.2.2. Principales efectos

- 1. Los problemas o acontecimientos imprevistos tecnológicos y operativos disminuyen los ingresos y aumenta los egresos mes a mes.
- 2. La gerencia del proyecto tiene mentalidad conformista y ha limitadas perspectivas de desarrollo y de progreso del proyecto.
- 3. El personal del proyecto Sepca esta desmotivado.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Planificación Estratégica basado en el Balance Score Card para el proyecto Sepca, que se ajuste a la realidad del proyecto y que le permita incrementar su nivel de rentabilidad y cumplimiento del servicio.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1. Conocer la situación actual del proyecto Sepca mediante el diagnostico situacional que permita identificar los aspectos internos y externos que afecten a su rendimiento económico y productivo.
- 2. Establecer el direccionamiento estratégico del proyecto Sepca a fin de proyectarla hacia mediano y largo plazo.
- 3. Construir el Balance Score Card, para el proyecto Sepca, con el propósito de medir la gestión del proyecto a través de indicadores, permitiendo así el cumplimiento de metas y objetivos.

4. Definir los planes de acción prioritarios, que permitan materializar la estrategia, en el cumplimiento de los objetivos.

1.4. Justificación

El proyecto Sepca de la empresa Telecom se ha mantenido como único proveedor del servicio de mantenimiento de equipos e infraestructura de las estaciones celulares de la compañía de telefonía celular Conecel "Claro" desde el año 2010, desde este tiempo el proyecto ha mantenido un constante porcentaje de rentabilidad, aunque en los últimos dos años la rentabilidad ha disminuido, es decir el proyecto Sepca no genera los réditos económicos que esperan los accionistas del mismo y la razón más influyente para que se establezca este problemas es que posee un alto porcentaje de multas adjudicadas por el cliente, lo que indica que existe una falta de compromiso del personal operativo para realizar los informes de trabajo lo que genera como resultado el retraso en la entrega de estos al cliente "CLARO", además que los sistemas y procedimientos operativos no tienen un fin preventivo y correctivo de problemas o acontecimientos imprevistos o futuros, la capacitación para el personal operativo es muy poca y para el personal administrativo es nula por lo tanto el personal no está preparado para enfrentar las nuevas herramientas informáticas y equipos de última tecnología, otro motivo del estado actual del proyecto es la desmotivación y las limitadas perspectivas de desarrollo y de progreso del personal y una de las causas de este acontecimiento es la mala distribución de sueldos y salarios además de la influencia negativa que existe en una parte del personal del proyecto.

La presente investigación y estudio, a partir del diseño de una planificación estratégica del área administrativa-operativa, propone al proyecto Sepca un camino que le ayude a dirigirse de manera organizada y con procedimientos establecidos lo que le permitirá mantener satisfecho al cliente y establecer un ambiente de trabajo agradable con responsabilidad y compromiso por parte de los colaboradores.

El propósito de la planificación estratégica para el proyecto Sepca es incrementar la rentabilidad del proyecto estableciendo como base fundamental de esto a su personal a cambio de estabilidad laboral, sueldos y salarios justos en base a conocimiento y merito profesional y así mantener un personal comprometido con su trabajo lo que conlleva a brindar un mejor servicio para el cliente Conecel "Claro".

1.5. Metodología de la investigación

Tipos de investigación

•Descriptivo: El proyecto Sepca conlleva muchas situaciones y eventos los cuales aun no son evaluados por el personal del proyecto, es decir hay variables que tendrían que ser codificados o evaluados por porcentaje para poderlos medir y compararlos para que se muestre la situación a que conlleva ese evento que puede ser bueno o malo,

Métodos de investigación:

- Cualitativo: Describir las cualidades de todos los procesos que realiza el área operativa, administrativa y de mantenimiento técnico del proyecto.
- Observación: Mediante este método se puede visualizar los procesos en el momento de la aplicación real para formalizar el diseño de un procedimiento en específico del proyecto Sepca.
- Cuantitativo: El servicio que presta el proyecto Sepca es repetitivo y paulatino, es decir que hay acciones que se las realiza una, dos o más veces en un mismo proceso o para un mismo fin para lo cual se aplica.
- Deductivo: permite establecer las acciones especificas de todos los procesos que realiza el área operativa y administrativa y luego evaluarlas entre sí para medir la efectividad de cada una de ellas y la razón o no de que una de estas sea repetitiva para llegar a cumplir correctamente dicho proceso,

Fuentes de investigación:

• Fuentes primarias: El proyecto Sepca dio inicio a sus funciones en el año 2010, los servicios que este presta siempre han estado vinculados a referencias históricas por el corto tiempo que tiene de funcionamiento, es decir que se tuvo a disposición la documentación primitiva e histórica con la que empezó el proyecto, entre estos podemos destacar los primeros formatos que se llevaban a cabo para determinar los informes de todas las acciones del proyecto, las cuentas contables con las que empezó el proyecto, entrevistas con personal que está vinculado al proyecto desde su inicio y quiénes son los que desarrollaron la idea de ofrecer el servicio etc.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. La Administración

En una empresa, el acto de administrar significa planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas o los procesos siempre buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores y obtener lucro o beneficios, además de otros objetivos definidos por la organización. (Dess, 2011, p. 13)

La administración se basa en gestionar o dirigir empresas, personas y recursos por medio de una aplicación práctica de un conjunto de principios, normas, funciones o procedimientos con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

2.1.1. Fases de la administración

"Son etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral". (Delgado Castillo, 2011, p. 21)

Las fases de la administracion son las siguientes:Planificacion, organización, direccion y control.

1.- Planificación:

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". (Schermerhorn, 2010, p. 35)

En una empresa es vital la planificación que ayuda al directivo a tomar decisiones acertadas para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los mismos.

2.- Organización:

"La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos". (García Martínez, 2012, p. 29)

La organización permite a la empresa estructurar el cómo y el porqué del funcionamiento de la misma, estableciendo funciones, responsabilidades, jefaturas, así mismo permite mostrar cómo se aplicaran y se distribuirán los recursos para el logro de los objetivos de la empresa

Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (Robbins, 2010, p. 21).

Es la forma correcta de establecer liderazgo sobre los empleados de una organización para la consecución de los objetivos fijados por medio de la toma de decisiones correctas y la motivación permanente.

5.- Control:

"Es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (Koontz, 2012, p. 31)

Es la función que va a permitir a la empresa contar con un sistema de medición del desempeño, crear un ambiente adecuado de supervisión y poder comparar de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, además se tiene la finalidad de señalar los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

2.1.2. ¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (Drucker, 2012, p. 19)

La planificación estrategica tiene como proposito administrar de buena manera los recursos humanos y materiales con el fin de cumplir las metas planteadas y asi incrementar los ingresos de la organización.

2.1.3. Beneficios de la planificación estratégica

- 1. Genera compromiso y motivación: La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.
- 2. Sirve a toda la empresa: Sirve como base para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados
- 3. Es factible. Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa.
- 4. Es flexible: Debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios.
- 5. Es permanente: La planeación es un proceso continuo, una vez cumplido los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

2.2. Formulación de la estrategia

2.2.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se lo puede definir como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores

para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. (O'Neill, 2012, p. 47)

2.2.1.1. Misión de una organización

"La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización" (Koontz, 2012, p. 45)

Es el motivo, fin o razón de ser de la existencia de una empresa porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer.

2.2.1.2. Visión de una organización

La formulación de la visión puede incluir lo que queremos que sea la empresa para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional, y hacer referencia también al impacto social o ambiental que desea tener desde el presente hasta el futuro. (Azuero, 2012, p. 51)

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

2.2.1.3. Valores de una organización

"Los valores de una organización son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios". (Aktouf, 2012, p. 48)

Son criterios aprendidos que nos predisponen a actuar de una determinada manera. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define la misma, la de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes.

2.2.1.4. Objetivos de una organización

"Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación" (Navajo Gómez, 2012, p. 50-51)

Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Tipos de objetivos:

- 1.- Largo Plazo (estratégicos) nivel de la organización periodo de cinco años.
- 2.- Mediano plazo (tácticos) nivel de áreas periodo de uno a tres años.
- 3.- Corto plazo (operacionales) nivel de operaciones periodo no mayor de un año.

2.3. Análisis de la situación

2.3.1. La Evaluación externa

El propósito de la evaluación externa es crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que deben evitarse. Las empresas deben responder a los factores de manera ofensiva como a la defensiva, por medio de la formulación de estrategias que sepan aprovechar las oportunidades externas y a la vez reducir el impacto de las amenazas potenciales. (Gido, 2012, p. 86)

La evaluación externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa, las mismas que podrían aportar o causar daño a la empresa.

2.3.1.1. Macro ambiente

2.3.1.1.1. Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de mercadotecnia de una empresa, es decir las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de una empresa, ya sea comercial o no lucrativa. (Dess, 2011, p. 44)

En una definición más generalizada las fuerzas económicas son el conjunto de variables y fenómenos económicos que ejercen mayor influencias en el consumidor y en desarrollo financiero de la empresa.

2.3.1.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

"El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad". (Cantú Delgado, 2011, p. 64).

El ambiente social, cultural, demográfico y ambiental se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

2.3.1.1.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Las influencias del gobierno son básicas en algunos sectores económicos, hasta tal punto que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente limitada, todos los administradores están rodeados por una telaraña de leyes, y no sólo a nivel nacional, sino también provincial y local. (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 69)

Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, para ejercerlas, emiten normas y regulaciones.

2.3.1.1.4. Fuerzas Tecnológicas

Se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene sobre las maneras de hacer las cosas. Los avances científicos y tecnológicos influyen en los resultados y eficiencia de las empresas. Cada día las tecnologías avanzan, y avanzar al igual que la tecnología supone crear empresas competitivas. (Pervaiz K, 2012, p. 48).

Los avances tecnológicos pueden crear y ampliar mercados, producir productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos y con ello incrementar las ganancias de la empresa

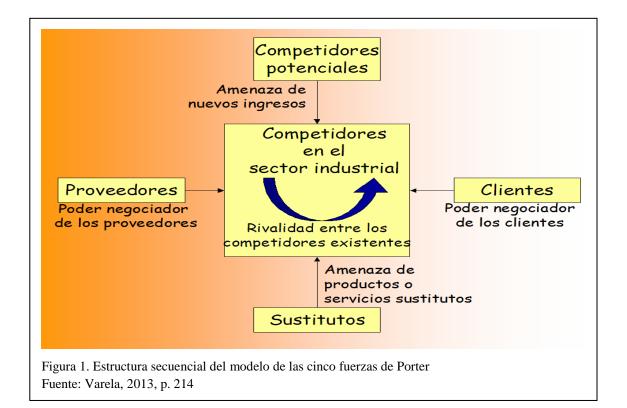
2.3.1.2. Microambiente

2.3.1.2.1. Modelos de las Cinco Fuerzas de Porter

"Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta o técnica que nos ayudara a comprender que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria de una forma global" (Moyano Fuentes, 2011, p. 43-44)

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Modelo de la cinco fuerzas de Porter



F1 Poder de negociación de los compradores o clientes: Los compradores hacen que las empresas de un sector compitan entre ellas, forzando reducciones en los precios, una calidad superior o más servicios.

F2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: La estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios.

F3 Amenaza de nuevos competidores entrantes: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por

nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.

F4 Amenaza de productos sustitutos: Son productos sustitutivos aquellos que desempeñan la misma función en el sector objeto de estudio. Todas las compañías compiten con empresas que producen bienes o servicios sustitutivos que limitan los rendimientos potenciales del sector. Cuanto más atractivos sean los precios alternativos ofrecidos por éstos, mayor será el declive de las utilidades.

F5 Rivalidad entre los competidores: Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

2.3.1.2.2. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta para ello, como lo es la matriz estratégica, EFE, la cual nos permite, identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta. (Robbins, 2010, p. 63-64).

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

Tabla 1.Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos

	FACTORES EXTERNOS	Valor	Calificación	Valor Ponderado
	Amenazas			
1	Carencia de un Sistema de Gestión de la Calidad	0.20	1	0.20
2	Ausencia de la tecnología requerida en la industria de aceites para vehículos	0.20	2	0.40
3	Calidad inadecuada en los productos y servicios de los proveedores de insumos	0.10	2	0.20
4	Innovación tecnológica propia de los competidores potenciales debido al TLC	0.10	1	0.10
5	Transición de los clientes de distribuidores a proveedores	0.05	3	0.15
б	Tendencia a la disminución de los precios del aceite debido a la competencia desleal	0.05	3	0.15
Г	Oportunidades			
1	Demanda de productos de mayor calidad	0.15	2	0.30
2	Posibilidad de manejo de PCBs	0.05	4	0.20
3	Diversidad de proveedores de insumos	0.05	3	0.15
4	Provisión de materias primas por parte de ECOPETROL	0.05	4	0.20
Г	TOTAL	1.00		2.05

Nota: Block, 2013, p. 101

La matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:

- Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de evaluación externa. Incluya de 10 a 20 factores
- Asigne a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.3.1.2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. (Valderrey Sanz, 2013, p. 61)

Los totales ponderados de una MPC (Matriz de Perfil Competitivo) o una EFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Tabla 2. Ejemplo de matriz de perfil competitivo

	COMPAÑÍA NUESTRA MUEBLES "EL GABO"					CAR	PINTERIA "LA	LOMBRIZ	
FACTORES								DENTONA"	
CRITICOS PARA	Peso	Calificación	Peso	Peso	Calificación	Peso	Peso	Calificación	Peso
EL ÉXITO			ponderado			ponderado			ponderado
Participación en	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1
el mercado									
Compatibilidad	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
de precios									
Posición	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27
financiera									
Calidad del	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8	0.2	2	0.4
producto									
Lealtad del	0.2	4	0.8	0.2	3	0.6	0.2	3	0.12
cliente									
prestigio o fama	0.15	3	0.45	0.15	2	0.30	0.15	2	0.30
que tiene la									
empresa									
Publicidad de la	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	2	0.2
empresa									
Ubicación de la	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06
empresa									
TOTAL	1		3.04	1		2.53	1		1.85

Nota: Block, 2013, p. 104

La matriz MPC se desarrolla en 5 pasos:

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
- Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito donde 0 corresponde a sin importancia y 1 a muy importante. NOTA: La suma debe ser igual a 1.
- Se asigna a cada uno de los factores, así como también a la empresa que se esta estudiando, la debilidad o fortaleza indicada según lo siguiente:
- 1 = Debilidad grave
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

2.3.2. Evaluación interna

Corresponde a un proceso permanente de información y reflexión, que consiste en seleccionar información referida al desempeño y logro de objetivos con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización para desarrollar su actuación competitiva.

2.3.2.1. Matriz de evaluación del factor interno (EFI).

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (Maldonado Pinto, 2010, p. 74)

Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Tabla 3.Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			•
Imagen poderosa de la marca o reputación	0,20	4	0,80
Atención Personalizada	0,15	2	0,30
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	0,12	2	0,24
Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado	0,07	3	0,21
Debilidades			
Costos elevados con respecto a la competencia	0,12	1	0,12
Rentabilidad decreciente / estable	0.09	2	0,18
Tiempos de entrega para material no stock muy elevado	0,15	1	0,15
No existe un procedimiento de delegación del trabajo en caso de faltar la persona responsable	0,06	1	0,06
No existe un sistema para la planificación estratégica	0,04	1	0,04
Total			2,10

Nota: Block, 2013, p. 107

La matriz EFI se desarrolla en 5 pasos:

- Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de evaluación externa. Incluya de 10 a 20 factores.
- Asigne a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

- Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor interno clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.3.3. Estrategias en acción

2.3.3.1. Tipos de estrategias

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas requieren de cierto esfuerzo.

Se ha destacado los siguientes tipos de estrategias:

- 1.- Estrategia de Liderazgo en Costos: Esta Estrategia significa concentrarse en ser el que produce más barato (por escala, tecnología, etc.) lo cual lo puede reflejar en precios más económicos o en márgenes de ganancias superiores. Estos productos no se va a diferencian de la competencia pero son más baratos.
- 2.- Estrategia de Diferenciación: "La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado". (Díaz Mata, 2013, p.69)

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

3.- Estrategia de Enfoque: "Se concentra en las necesidades de un segmento de mercado sin pretender dirigirse a todo el mercado. Busca satisfacer las necesidades del segmento mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado". (Schermerhorn, 2010, p. 49)

Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades de mercado para ofrecer productos o servicios especializados. Esto implica identificar un nicho de mercado que aun no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores.

4.- Estrategia de Alianza: La alianza estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos en consenso pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

La estrategia de alianza es un acuerdo, pacto o alianza entre personas, países, gobiernos que se unen con un mismo fin.

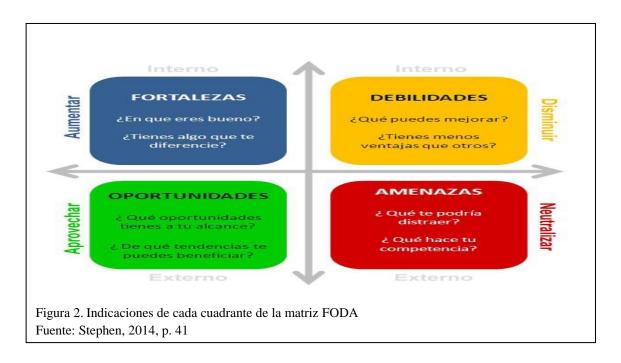
2.3.3.2. Análisis y elección de la estrategia

El procedimiento o pasos para desarrollar un análisis y elección correcta es el siguiente:

- Se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.
- Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron los análisis interno y externo.
- Deben ser participes los representantes de cada departamento y división de la empresa.

- Se debe alentar la creatividad. Se deben considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión o en una serie de reuniones.
- Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas.
- Se deben clasificar según el grado de pertinencia y de acuerdo a una escala donde:
- 1 = no se debe implementar
- 2 = posiblemente se debe implementar
- 3 =es casi un hecho que debe implementarse
- 4 = definitivamente se debe implementar
- Este proceso dará lugar a una lista de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo y las mismas que se implementara en la organización.

2.3.3.3. Matriz FODA



- Fortalezas: Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Debilidades: Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio

que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

- Oportunidades: Son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- Amenazas: Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

La matriz FODA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Matriz estratégica FODA

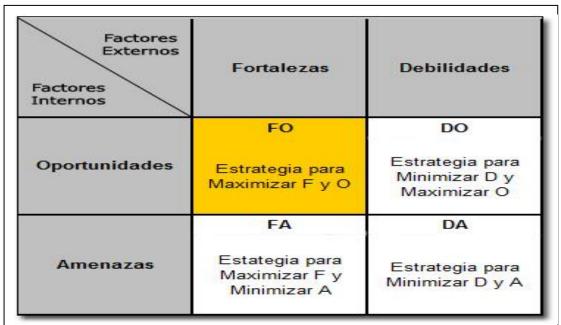


Figura 3. Indicaciones de cada cuadrante de la matriz estratégica FODA

Fuente: Stephen, 2014, p. 57

2.4. Implementación de la estrategia

2.4.1. Políticas

"Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización". (Navajo Gómez, 2012, p. 71)

Las políticas establecen básicamente un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que estas deben ser ampliamente difundidas interna y externamente.

En este sentido, a las políticas también se las puede definirlas como criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

2.4.2. Programas

"Los programas son un tipo de planificación generalizada, que tiene por objeto definir un plan de acción completa para dar cumplimiento a los objetivos definidos y a la estrategia establecida por la empresa". (Aktouf, 2012, p.74)

Un programa es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada tarea y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.4.3. Procedimientos

"Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, turnos de trabajo, incentivos, etc". (Moyano Fuentes, 2011, p. 69)

Los procedimientos marcan un orden en la actividad de la empresa, ya que estos determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades que conlleva a desarrollar una tarea de la empresa.

2.4.4. Estructura organizacional

"La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación". (Longenecker, 2010, p. 63)

La estructura organizacional es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una empresa; es decir clasifica las funciones que determina a cada lugar de trabajo, sus alcances y sus limitaciones con esto con el fin de lograr una meta.

2.4.5. Asignación de recursos

"Es un proceso en el que los recursos productivos se distribuyen en las distintas actividades, en función de atender las necesidades". (Münch Galindo, 2012, p. 79)

Consiste en asociar a cada una de las tareas las personas y materiales necesarios para que se pueda desarrollar una tarea o actividad en una empresa, también ayuda a determinar cuánto tiempo se tardara en llevar a cabo una tarea y en caso de llevar un seguimiento de los costos, cuanto costara la tarea.

2.5. Evaluación de la estrategia

2.5.1. Proceso de evaluación

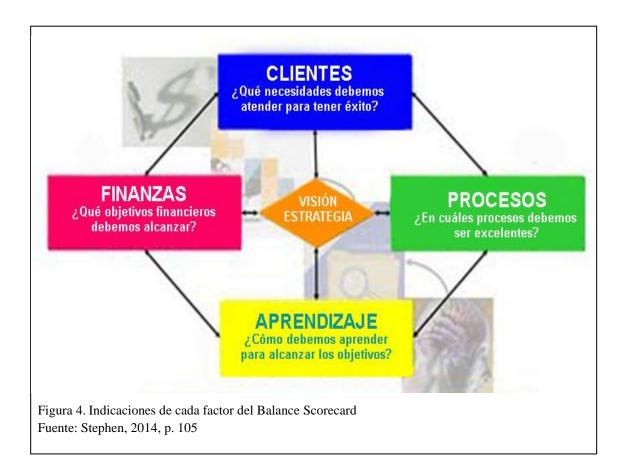
El proceso de evaluacion senala en que medida se esta logrando los objetivos fundamentales de la empresa y confronta los fijados con los realmente alcanzados. Es necesario realizar tres actividades esenciales con el objetivo de evaluar efectivamente las estrategias de una organización:

- Revision de las bases de la estrategia: Analisis actualizado de la matriz EFE y EFI
- Medir el desempeno de la organización: Comparacion de los resultados reales con los esperados
- Aplicación de medidas correctivas: Estas son requeridas para reposicionar a la empresa de una manera competitiva para el futuro.

2.6. Modelos de planeación estratégica

Un modelo de planeación estratégica es la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a servir de guía para el desarrollo de la misma.

2.6.1. Modelo de planificación estratégica según Kaplan y Norton



Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de planificación estratégica que ofrece una visión integrada y equilibrada de la empresa. BSC permite desarrollar la estrategia a través de objetivos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación, vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto.

El proceso de implementación del Modelo de Planificación Estratégica Balance Scorecard se puede resumir en 5 pasos:

- 1. Estrategia: Para plantear una estrategia se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:
- ¿Qué somos y qué hacemos? -> misión

- ¿Hacia dónde vamos? -> visión
- ¿En qué creemos? -> valores
- 2. Objetivos: Definir los objetivos estratégicos a medio plazo (3 años) y sus relaciones de causa efecto en base a las 4 perspectivas:
- Perspectiva Financiera ¿Qué esperan los accionistas?: Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:
 - ✓ Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera).
 - ✓ Optimización de Costes y mejora de Productividad.
 - ✓ Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.).
- Perspectiva del Cliente ¿qué esperan de la empresa?: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva cubre básicamente sus expectativas en base a la: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes y mercado.

• Perspectiva de Procesos ¿Qué se debe continuar mejorando?: En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes .Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

• Perspectiva de Aprendizaje e Innovación ¿en qué podemos destacarnos?: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

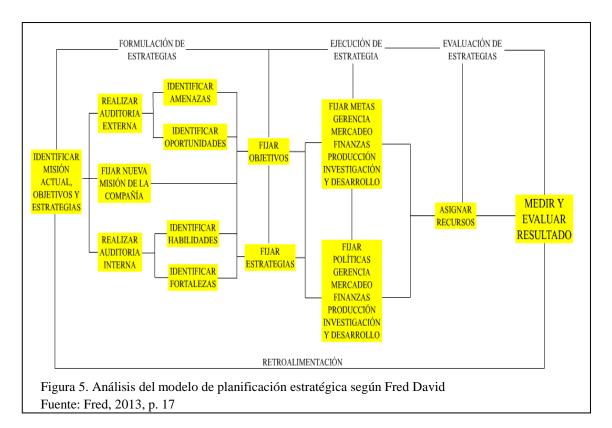
Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

3. Iniciativas: Para cada objetivo se deben definir sus iniciativas. Las iniciativas son acciones y proyectos en el corto plazo que van a ayudar a alcanzar los objetivos generales.

Cada iniciativa se organiza en fases y se mide mediante los inductores. Dichos inductores son indicadores del avance y ritmo de las iniciativas.

- 4. Indicadores: Para cada objetivo de deben definir indicadores de medición, ejecutar su seguimiento y obtener resultados.
- 5. Evaluación: Periódicamente, se deben realizar informes de evaluación, que valoren el estado de los indicadores e inductores de las iniciativas, así como su repercusión en los objetivos generales. Con las conclusiones de esta evaluación, se podrán detectar errores, realizar propuestas de mejora o incluso redimensionar los objetivos, si procede.

2.6.2. Modelo de planificación estratégica según Fred David



El modelo propuesto por Fred David está enfocado a medianas y grandes empresas. Los principales actores que participan dentro de este modelo son: los gerentes, los administradores y los estrategas.

Las fases de la planificación según Fred David son las siguientes:

- 1.- Formulación de la Estrategia: La raíz del proceso de formulación estratégica es el determinar y/o rediseñar la misión, visión y los valores de la organización. Dicho proceso no se limita solamente al establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo pueden ser alcanzadas tomando como punto de partida la posición actual de la organización.
- 2. Implementación de la Estrategia: Los principales temas de administración en implementación de la estrategia incluyen el establecimiento de los objetivos anuales, las políticas concebidas, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción

al mínimo de la resistencia al cambio, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, además de esto es preciso considerar otros aspectos no administrativos como lo son el marketing y la investigación y desarrollo. (Fred R, 2014, p. 48)

Luego de la formulación de las estrategias a seguir el siguiente paso es la traducción de dicho pensamiento estratégico en acciones estratégicas; esta fase tiene resultados más eficientes cuando se involucra e integra al personal en la fase de formulación de la estrategia, puesto que esto crea en el mismo un sentido de pertenencia, identificación con la empresa y sobre todo compromiso para la consecución de los objetivos, el cual es esencial para que las obtener el resultado deseado.

3.- Evaluación de la Estrategia: La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: Examinar bases subyacentes a la estrategia de la empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales y tomar acciones correctivas con el fin de asegurarse que todo está saliendo según los planes. (Fred R, 2014, p. 52)

No importa lo eficaz que haya sido la formulación de la estrategia, ni lo eficiente que haya sido su implementación, un contexto tan cambiante como el de hoy en día hace que tarde o temprano esas estrategias se vuelvan obsoletas, de manera que es vital para la organización disponer de mecanismos que permitan revisar, evaluar y controlar la implementación de cada una de ellas.

2.6.3. Modelo de planificación estratégica según Thompson y Strickland

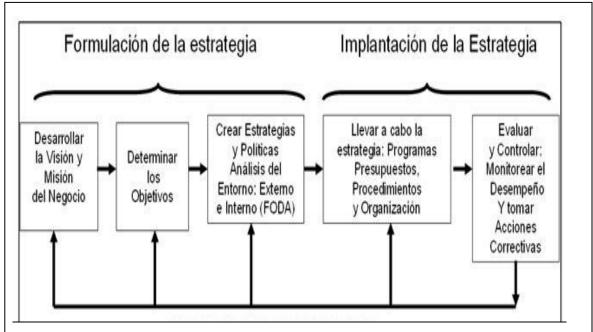


Figura 6. Análisis del modelo de planificación estratégica según Thompson y Strickland Fuente: Thompson & Strickland, 2013, p. 23

Según Thompson y Strickland el proceso de creación de la estrategia y la puesta en marcha de ésta, se compone de cinco tareas administrativas, correlacionadas:

1.- Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio: En caso de que la declaración de la misión de una compañía no sólo establezca una definición clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los próximos años, quiere decir que los conceptos de la misión de la compañía y la visión estratégica se han fusionado en uno solo: en otras palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo. (Thompson & Strickland, 2004, p. 71)

Thompson y Strickland definen ésta como la primera tarea de la administración estratégica. La visión estratégica se fija, en los puntos de vista y conclusiones de la administración en relación a la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo, el

enfoque que se intenta tener en lo concerniente a la tecnología, el producto y el cliente, además su esfera de acción futura.

- 2.- Determinar objetivos: "Toda organización requiere dos tipos de criterios de desempeño: los relacionados con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico. En este sentido se cuentan con tipos de objetivos" (Thompson & Strickland, 2004, p. 79)
- 3.- Crear una estrategia para el logro de los objetivos: La estrategia pone en manifiesto las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es un indicador del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.
- 4.- Poner en práctica y ejecutar la estrategia: La puesta en práctica de la estrategia está orientada a la acción de propiciar que las cosas se den, mientras que la ejecución es el ejercicio administrativo de supervisar su logro actual permitiendo un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- 3.1. Diagnóstico y situación actual del proyecto Sepca
- 3.1.1. Análisis externo

El presente análisis permitirá identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control del proyecto Sepca, es decir, desarrollar una lista de oportunidades que podrían beneficiar al proyecto y de amenazas que el proyecto debería evitar y así formular estrategias que aprovechen las oportunidades externas y que reduzcan al mínimo el efecto de la posibles amenazas

3.1.1.1. Macroambiente

3.1.1.1. Fuerzas económicas

Para detallar de la mejor manera posible la situación actual de nuestro país en lo referente a la economía y evaluar los factores económicos que influirían en el desarrollo específicos del proyecto Sepca, se tiene en cuenta que el proyecto únicamente presta el servicio a un solo cliente y este servicio es por un determinado tiempo y a un costo fijo establecido en el contrato, según lo expuesto se desarrolla los siguientes factores:

• Inflación

Tabla 4.
Inflación anual

INFLACIÓN ANUAL			
FECHA	VALOR		
Diciembre-31-2014	3.67 %		
Noviembre-30-2014	3.76 %		
Octubre-31-2014	3.98 %		
Septiembre-30-2014	4.19 %		
Agosto-31-2014	4.15 %		
Julio-31-2014	4.11 %		
Junio-30-2014	3.67 %		
Mayo-31-2014	3.41 %		
Abril-30-2014	3.23 %		
Marzo-31-2014	3.11 %		
Febrero-28-2014	2.85 %		
Enero-31-2014	2.92 %		
Diciembre-31-2013	2.70 %		
Noviembre-30-2013	2.30 %		

Nota: Datos originales del Banco central del Ecuador 2014.

Elaborado por: León, Andrés

Análisis:

- Estabilidad de precios en la adquisición de bienes, materiales, repuestos y herramientas
- Permite planificar costos a mediano plazo
- •Producto Interno Bruto P.I.B.

Tabla 5.

Producto interno bruto estructura porcentual

Estructura porcentual			
Ramas de actividad \ Años	2013	2014	
Construcción	10,0	9,8	
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos y motocicletas	10,3	10,3	
Alojamiento y servicios de comida	1,8	1,8	
Transporte y almacenamiento	6,5	6,6	
Correo y Comunicaciones	3,5	3,5	
Actividades de servicios financieros excepto seguridad social	2,8	2,8	
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,3	6,4	
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6,1	6,0	
Enseñanza	5,0	5,1	
Servicios sociales y de salud	3,1	3,2	
Hogares privados con servicio doméstico	0,3	0,3	
Otros servicios	6,7	6,7	
Otros elementos del PIB	4,0	3,9	

Nota: Datos originales del Banco central del Ecuador 2014.

Elaborado por: León, Andrés

Análisis:

- Mayor demanda del servicio que se ofrece
- Mejora la competitividad del proyecto
- Genera más trabajo y de esta manera se obtiene mayores ingresos.
- Nuevas empresas que se convierten en competidores directos del proyecto Sepca.

3.1.1.2. Fuerzas sociales-culturales

En la actualidad las telecomunicaciones son aceptadas como un elemento esencial del proceso de desarrollo que complementa otras infraestructuras y hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en los sectores agrícola, industrial, comercial y de los servicios sociales mejorando el nivel de vida.

El consumo del celular en el Ecuador se ha vuelto un sistema de integración y comunicación, pues manifiesta que existe un bien con los que se vinculan todas las clases. Se puede observar en prácticas cotidianas de todas las clases sociales: desde reunirse para comer, mirar vitrinas, ir en grupo al cine o a comprar algo, a una fiesta, o adquirir un determinado tono de celular que los identifique.

Todos los actos de consumo son hechos culturales. Por ello se comprende al consumo como un conjunto de prácticas socioculturales en las que se construyen significados y sentidos del vivir, a través de la apropiación y uso de bienes. De ahí que el consumo comience a ser pensado como espacio clave para la comprensión de los comportamientos sociales.

Análisis:

- Mayor cobertura de la red telefónica de Conecel Claro por lo tanto se incrementa el número de antenas celulares lo que indica más trabajo para el proyecto Sepca.
- Estabilidad del servicio que se presta ya que el uso de la red de telefonía celular es estable y con tendencia ascendente.

3.1.1.3. Fuerzas ambientales

Con la proliferación de antenas celulares podría tenerse la sensación de que las ondas que irradian estas antenas podrían ser dañinas para la salud. Ante ello surge una inquietud acerca de las tecnologías de las telecomunicaciones, sin embargo la evidencia científica apunta a lo contrario es decir no se ha podido comprobar que las antenas celulares puedan ser dañinas para la salud.

La proliferación de antenas facilita que tanto los teléfonos, como las antenas transmitan con menos potencia. De esta forma disminuiría los problemas, suponiendo que hubiese alguno.

Análisis:

1.Se puede correr el riesgo de que se compruebe que las antenas celulares pueden causar un tipo de daño a la salud humana.

2.Inestabilidad del personal por temores a perjuicios en su salud.

3.1.1.4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Ley Especial de Telecomunicaciones reformada: Esta ley constituye el marco legal vigente del sector mediante la cual se establece una transformación fundamental en el régimen de las telecomunicaciones ecuatorianas al acoger como principio general la libre competencia en la prestación de estos servicios y sólo como régimen de excepción, la operación de aquellos que serán prestados en régimen de exclusividad regulada.

Órganos de regulación y control de las Telecomunicaciones: El sector de telecomunicaciones se encuentra regulado y controlado por el Conatel, Senatel y Suptel. El Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).- Es el ente encargado de dictar políticas y normas para regular los servicios de Telecomunicaciones. Está facultado por la ley para otorgar concesiones y permisos para la explotación de los servicios de telecomunicaciones mediante procedimientos dictados por la ley. (Conatel, 2014)

La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL): Es el órgano ejecutor de las políticas y resoluciones del Conatel. La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones coadyuva al sector de telecomunicaciones, impulsando el uso de los servicios móviles, fijos, internet, entre otros, a fin de que los ciudadanos y ciudadanas estén permanentemente comunicados con calidad y precios asequibles. (Senatel, 2014)

La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL).- Es el organismo encargado de gestionar, administrar y controlar el uso del espectro radioeléctrico y de vigilar que las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones cumplan con lo establecido en la Ley y en los contratos de concesión. (Supertel, 2014)

Analisis:

- Disposicion de los Órganos de regulación y control de las Telecomunicaciones en que se suspenda la subcontratación de servicios a las empresas de telecomunicaciones.
- Variación en el ingreso económico del cliente Conecel por el uso del espectro radioeléctrico lo que podría causar un posible decremento en el costos de futuros contratos con el cliente Conecel.

3.1.1.1.5. Fuerzas tecnológicas

La telefonía móvil está en continuo crecimiento, los usuarios de las operadoras de telefonía móvil son cada vez más numerosos y demandan día a día servicios más avanzados. Actualmente los usuarios, ya sean particulares o empresas, quieren tener movilidad y llevar consigo dispositivos que les den acceso a servicios que requieren de una comunicación de datos: e-mail, música, tv, chat, Internet o conexión con distintas redes y equipos para el envío de información.

La tecnología 3G permite ofrecer todos estos servicios para equipos móviles, pero requiere del despliegue de una infraestructura de antenas que presenta dificultades:

- 1. Rechazo social de las antenas de telefonía móvil
- 2. Alto impacto visual al multiplicarse el número de antenas
- 3. Normativa y licencias de instalación reguladas por cada municipio
- 4. Necesidad de compartir las instalación de antenas con otras operadoras

Análisis:

- Implementar un nuevo tipo de antena celular la cual no necesitaría de mantenimiento de infraestructura como la que ya se está evaluando que es la antena con solución fractal el mismo que permite reducir el tamaño de las mismas al mínimo posible.
- Falta de preparación al cambio tecnológico en base a conocimientos del personal del proyecto Sepca.

• Expansión de servicios ofertados por el cliente Conecel Claro por el desarrollo de la tecnología.

3.1.1.2. Microambiente

3.1.1.2.1. Análisis del cliente conecel (Claro)

Conecel-Claro es una compañía subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares.

El objetivo fundamental de esta multinacional es consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser la número uno en todos los países en donde opera, llevando su servicio cada día a más personas.

CONECEL está operando desde 1993, es la empresa de telefonía celular líder en Ecuador con más de 10 millones de usuarios, con servicio a nivel nacional, cubriendo más de 1309 poblaciones, 7,933. Kilómetros de carreteras y caminos vecinales en las 4 regiones del país.

Análisis:

- Conecel Claro es la telefónica con más número de usuarios registrados en todo el país.
- Conecel Claro contiene el mayor número de antenas celulares alrededor de todo el país.
- Conecel Claro ha establecido un nivel de rendimiento económico progresivo en los últimos 10 anos

3.1.1.2.2. Análisis de la competencia

El proyecto Sepca ofrece un servicio que en la actualidad es muy demandado por él las operadoras de telefonía móvil del país, por ese motivo se ha desarrollado la siguiente evaluación de la competencia

Tabla 6.
Competencia del proyecto Sepca

	Principales empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones			
Empresa	Servicios que ofrece	Detalles importantes		
Imetel Cía. Ltda.	Servicios de Mantenimiento Integral de Sistemas de Energía e infraestructuras de Estaciones de Telecomunicaciones y Red de Datos tales como: Transferencias automáticas, aires acondicionados, power plants, rectificadores y bancos de baterías.	Imetel ha realizado trabajos de instalaciones eléctricas de Radio Bases para los sistemas de telefonía móvil desde el año 1998 incluyendo el ensamblaje de tableros eléctricos y de transferencia automática.		
Ime	Mantenimiento Preventivo, Correctivo y Emergente de Plantas Eléctricas y Transferencias Automáticas	Imetel cuenta con Tres oficinas regionales y nueve centros de mantenimiento a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano.		
Emerson Climate Technologies	Producen alternadores y conmutadores de transferencia.	Emerson Climate Technologies ofrece sus servicios a los países de América Latina, incluyendo México, América Central, América del Sur y las Islas del Caribe		
Emerso Techi	Mantenimiento Preventivo, Correctivo y Emergente de Plantas Eléctricas y Transferencias Automáticas	Internacionalmente en el mundo de los negocios la marca Emerson representa tecnología, industria y liderazgo global y enfoque en el cliente.		
uador	Servicios de planificación y construcción de centrales eléctricas	Durante 35 años, Siemens ha participado activamente en el Ecuador		
Siemens Ecuador	Diseño y construcción de subestaciones llave en mano	Siemens posee patentes clave y ocupa una posición consolidada, tanto en las tecnologías establecidas como en aquellas otras que por su novedad están llamadas a transformar el mercado en el futuro.		

Nota: Análisis de la competencia del proyecto Sepca

Elaborado por: León, Andrés

Como se puede observar en la tabla 6, las tres compañías mencionadas ofrece el mismo servicio que la empresa Telecom con su proyecto Sepca sin contar que dos de estas compañías fabrican equipos, componentes y sistemas de telecomunicaciones lo que le da

un punto más de oportunidad de trabajo y confiabilidad ante los clientes, es por eso que la empresa Telecom con su proyecto Sepca tienen competencia muy fuerte pero en este tipo de proyectos lo que marca la diferencia es la calidad del servicio y es ahí donde se tiene que enfocar el proyecto.

Análisis:

- La competencia posee más inversión económica en publicidad y en recursos materiales.
- La competencia maneja costos más elevados que los que ofrece el proyecto Sepca.
- La competencia tiene las herramientas necesarias para ofertas más servicios que el proyecto Sepca.

3.1.1.2.3. Análisis de proveedores

El proyecto Sepca por la clase de servicio que presta posee varios proveedores los mismos que se los puede clasificar en:

- Proveedores de insumos y repuestos como por ejemplo Distribuidora Eléctrica Industrial que lleva 12 años en el mercado y 3 años trabajando con el proyecto Sepca.
- Proveedor de vehículos Japeany Express Cia. Ltda. que lleva 10 años en el mercado y 3 años trabajando con el proyecto Sepca.
- Proveedor de seguridad industrial Hazwat Cia. Ltda. Que lleva 15 años en el mercado y 3 años trabajando con el proyecto Sepca.

Análisis:

- Proveedores altamente calificados.
- Crédito acoplado a las necesidades del proyecto Sepca.
- Cumplimiento eficiente en la entrega del material, equipos o herramientas de trabajo.

3.1.1.2.4. Análisis de mercado

1.- Situación Actual del Sector de las Telecomunicaciones: El sector de las telecomunicaciones se ha desarrollado de manera asimétrica en los últimos años, evidenciándose un permanente crecimiento en los servicios, tanto en la oferta como en la demanda de la telefonía móvil y un estancamiento en la oferta de la telefonía fija.

Los resultados a la fecha muestran, para la telefonía fija, operadores estatales predominantes y operadores privados minoritarios, mientras que para la telefonía móvil un esquema inverso, operadores privados con amplia participación frente a una mínima del Estado. Sin embargo en ambos casos se han satisfecho básicamente las necesidades de telefonía de los principales centros poblados, atendiendo en menor medida a las otras ciudades y a los sectores sociales menos favorecidos que se encuentran ubicados en las áreas urbanas, urbano marginales y rurales.

2.- Actualidad de la Telefonía Móvil Celular: La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (Senatel) de Ecuador informó de que el mercado de telefonía móvil celular en el país tiene un crecimiento sostenido y su penetración ha llegado al 87% de la población.

La Secretaría de Telecomunicaciones recordó que los contratos de concesión del servicio móvil avanzado suscrito el año pasado con las telefónicas Claro y Movistar permiten ampliar la gama de servicios con ofertas comerciales y con terminales cada vez más sofisticadas.

Las estadísticas de la Senatel indican que la telefónica Claro registra una mayor participación del mercado con alrededor de 8,7 millones de abonados, mientras que Movistar registra casi 4,9 millones.

Análisis:

- Las compañías de telefonía celular son las que abarcan la mayoría de la demanda de telefonía móvil lo que indica que existe una demanda estable del servicio que ofrece el proyecto Sepca.
- Gran posibilidad de ingreso en el mercado de nuevas empresas que ofrezcan el mismo servicio que el proyecto Sepca por la gran demanda que este ocasiona.

3.1.2. Análisis interno

El presente análisis permitirá identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del proyecto, incluidas las de administración, facturación, operaciones, logística y control de calidad, es decir, desarrollar una lista de fortalezas que se podría desarrollar aun más en beneficio del proyecto y de debilidades que el proyecto debería tratar de convertirlas en fortalezas.

3.1.2.1. Factor social-cultural

El proyecto Sepca no se caracteriza por establecer como principio fundamental al talento humano ya que mediante investigaciones se puede concluir diciendo que a la gerencia le importa más los réditos que dé el proyecto que establecer un mejor grupo de trabajo.

El proyecto a pesar de todo también fomenta principios que le han ayudado a desarrollarse en el área administrativa y técnica y estos principios son:

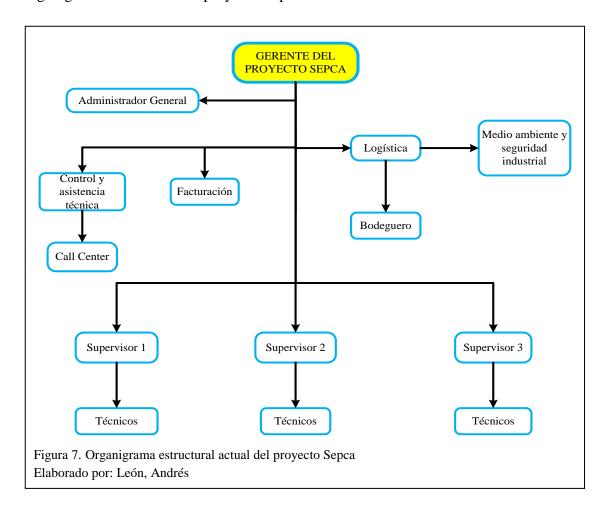
- La calidad de la información es una prioridad institucional.
- Responsabilidad en el procesamiento y suministro de información.
- La transparencia, objetividad, honestidad y compromiso

3.1.2.2. Factor administrativo

• Planificación: El inicio de actividades del proyecto Sepca se dio en 2010, el mismo que no contaba con ninguna clase de instructivo o planificación de trabajo únicamente se conocía las actividades generales y especificas del servicio que se iba a brindar con sus respectivos periodos de realización pero no se tenía un proceso y mucho menos una planificación de cómo realizar y presentar el trabajo, en un tiempo estimado de seis meses se pudo tener lineamientos específicos para cumplir con el servicio ofertado de forma ordenada en tiempos y espacios.

El proyecto Sepca no basa sus actividades a través de un documento o un instructivo en donde se especifique el pronóstico, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas que se debe seguir.

• Organización: El proyecto Sepca no tiene un organigrama estructurado por lo que las decisiones o actividades que se haga por cualquier empleado es dirigido por la supuesta jefatura superior, jefatura de administración o directamente del gerente del proyecto, es decir, no siempre se sigue un proceso de jerarquización y organización ya que hay una delegación de funciones diferenciada, además existen decisiones que se toman por parte de jefaturas y que no tiene conocimiento el gerente del proyecto ya que no existe en algunas ocasiones la retroalimentación de la información y esto crea malestar dentro del proyecto porque se supone que toda información, actividad, o decisión que se tome dentro del mismo tiene que pasar por conocimiento y aprobación del gerente del proyecto



Principales funciones de los servidores del proyecto Sepca:

- 1.- Gerente del Proyecto Sepca:
- ✓ Análisis del proyecto para la búsqueda de la satisfacción del cliente.
- ✓ Planeación de estrategias en conjunto con los supervisores y calidad.
- ✓ Interfaz con el Gerente Técnico Regional de Conecel.
- ✓ Revisión continúa de las cifras del proyecto.

2.- El administrador general:

✓ Mantener todo al día en lo que se refiere a pagos de servicios básicos y mantenimiento de la estructura donde se desarrolla el proyecto.

- ✓ Receptar y organizar la información que entregan los técnicos en lo que se refiere a: facturas que salen a nombre del nombre del proyecto ya sean reembolsables a nuestros clientes o para gasto del proyecto.
- 3.- Responsable de Control y Asistencia Técnica: Es la persona encargada de coordinar todo sobre la parte operativa del proyecto es decir organizar el cronograma de mantenimientos de las estaciones de Conecel y controlar que se cumpla, además se encarga de llevar un control de las estaciones a las que no se puede ingresar por cualquier motivo y estar siempre en contacto con los técnicos y los ingenieros de conecel para reemplazar estas por otras estaciones que si se pueda ingresar.
- 4.- Responsable de Facturación: Es la persona que se encarga de receptar y organizar toda la información necesaria y que sirve de respaldo para poder facturar y cobrar nuestro servicio mensualmente a nuestro cliente, así como de ingresar personalmente las facturas respectivas en Conecel y verificar si estas han sido validadas y efectivizadas. También se encarga de receptar y organizar los informes de tanqueo de los generadores que maneja el proyecto para poder cobrar del combustible a nuestro cliente ya que esto se factura aparte del servicio que ofrece el proyecto en sí que es el mantenimiento de los generadores.
- 5.- Responsable de Logística: Es la persona encargada de clasificar, evaluar y seleccionar a los distintos proveedores que dotan al proyecto de materiales para todas las actividades que este realiza ya sea en la parte operativa como en la parte administrativa, además se encarga de hacer la compra de materiales y herramientas con el fin de abastecer a los técnicos para realizar el trabajo y llevar un control de en que estación celular se va a ocupar dichos materiales para así llevar un control en conjunto con el bodeguero.
- 6.- Bodeguero: Es la persona encargada de recibir los materiales requeridos por la persona de logística y organizarlos de la mejor manera y llevar el control de inventario al día de los materiales que se encuentran en la bodega del proyecto, además se encarga de

abastecer del material requerido por los técnicos con sus respectivas entradas y salidas del mismo para su control.

- 7.- Responsable de Medio Ambiente y Seguridad Industrial: Es la persona que se encarga de coordinar los permisos de ingresos a las estaciones de Conecel para realizar los mantenimientos de las mismas, además, se encarga de llevar un control del los kilometrajes de las camionetas de los técnicos según las rutas que estos tengan y de coordinar los mantenimientos de los vehículos a mas de controlar los percances que pueda existir con estas. Otra actividad de esta persona es la de coordinar y controlar la recolección de residuos y desechos que genera el proyecto por su actividad por medio de un centro de acopio.
- 8.- Supervisores: Es la persona que se encarga de organizar, supervisar y en ocasiones ayudar en las actividades de los técnicos a su dirección, así como de receptar y revisar los informes enviados por los técnicos por acciones de trabajo como son: informes de mantenimiento, correctivos, emergencias, abastecimientos de diesel y trabajos especiales.
- 9.- Técnicos: Son las personas que se encargan de realizar todo trabajo operativo del servicio ofrecido por el proyecto y cumplir a cabalidad con las peticiones estipuladas en el contrato del servicio, así con o de cumplir la entrega a tiempo de los informes que son responsabilidad de los mismo y que entre los principales: informes de mantenimiento, correctivo, abastecimiento de diesel y trabajos especiales siempre y cuando hayan sido realizados por ellos.

Dirección

La dirección del proyecto se basa en el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos ya que si el gerente y los empleados no son dirigidos correctamente para implementar las estrategias una vez que se han formulado, los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar.

Con el fin de evaluar y analizar la dirección del proyecto Sepca se han tomado los siguientes aspectos principales:

- ✓ Liderazgo: En el proyecto Sepca se puede indicar que no existe un modelo de liderazgo, razón por la cual existen muchos problemas dentro de la organización.
- ✓ La Dinámica de Grupo: En el proyecto Sepca se ha detectado que se ha formado los llamados grupos informales o alianzas que son normales en cualquier organización pero dichas alianzas tienen sus desventajas ya que se confabulan para hacer quedar mal a la empresa o a un compañero.
- ✓ Comunicación: En el proyecto no existe un proceso establecido de intercambio de información entre el área operativa y administrativa lo que ha llevado a tener problemas con el cliente.
- ✓ Motivación del Personal: El aspecto motivacional en el proyecto Sepca no tiene mucha trascendencia ya que no existen formas establecidas para motivar al personal.

•Control

Dentro del proyecto Sepca existen los siguientes métodos de control:

- ✓ Seguimiento del cronograma de actividades: El control de estas funciones lo realiza el responsable de control y asistencia técnica, el mismo que se encarga de organizar y controlar el trabajo administrativo y operativo.
- ✓ Facturación: Las funciones de esta área lo realiza el gerente del proyecto Sepca con el responsable de facturación por medio de un seguimiento del ingreso y cobro de facturas por el servicio prestado.
- ✓ Logística: El control de estas funciones lo realiza el responsable de logística el mismo que se encarga de seleccionar a los proveedores, organizar los pedidos y verificar la entrega de los mismos.
- ✓ Medio Ambiente y Seguridad Industrial: Estas funciones son controladas por el responsable de medio ambiente y seguridad industrial del proyecto el mismo que tiene

por responsabilidad principal el proveer al proyecto de todos los permisos necesarios de medio ambiente y seguridad industrial establecidos por la ley.

3.1.2.3. Factor financiero

El gerente del proyecto tiene la potestad de tomar decisiones básicas en el desarrollo del factor financiero del proyecto con ayuda del responsable de facturación y entre estas decisiones se encuentran las siguientes:

- 1. Establecer junto con el cliente la provisión de valores a cobrar por cada servicio que se presta en el mes ya que el mismo pueden variar por trabajos especiales que se hace por petición del cliente y por la variación de cantidades de los reembolsos de repuestos y combustible hacia el cliente.
- 2. Potestad de fijar el porcentaje de ganancia o rentabilidad que se obtendrá por la realización de trabajos especiales requeridos por nuestro cliente.
- 3. Analizar cotizaciones de los proveedores en conjunto con el área de logística para desarrollar trabajos especiales siempre y cuando se tenga la aprobación del cliente y los que serán una entrada extra de dinero al proyecto por este tipo de trabajos.
- 4. Fecha límite de cobro de los valores establecidos en la provisión previamente analizada con el cliente.

3.1.2.4. Factor del Talento Humano

El talento humano en el proyecto Sepca no es muy valorizado por parte del área en cuestión ya que no existe lineamientos claros de servicio al talento humano del proyecto, es decir, no cumple una buena función ya que no presenta ningún tipo de soporte al personal.

Tabla 7.Distribución geográfica del talento humano técnico

Zonas	# Técnicos	Zonas	# Técnicos
Ambato	4	Quito valles	3
Quito Cumbaya	3	Riobamba	4
Esmeraldas	4	Santo domingo	4
Ibarra	4	Lago agrio	4
Quito sur	3	El coca	3
Quito centro	3	Macas	3
Quito norte	3	Puyo	3
Quito bancos	3	Grupo de apoyo quito	3
Total empleados 54			

Nota: Descripción de la distribución geográfica del talento humano técnico

Elaborado por: León, Andrés

Tabla 8.

Distribución del talento humano administrativo

Área de trabajo	# Personas	Área de trabajo	# Personas
Bodeguero	2	Control y asistencia técnica	2
Call center	3	Medio ambiente y seguridad industrial	2
Facturación	1	Administrador general	1
Logística 2 Gerente 1			
Total 14			

Nota; Descripción de la distribución del talento humano administrativo

Elaborado por: León, Andrés

3.2. Población y muestra

Para llevar a cabo el estudio de la población y muestra se tuvo en cuenta que el proyecto esta conformado por 68 personas dentro de los cuales se encuentran 54 personas que laboran en el área operativa y 14 personas en el área administrativa. Además se tuvo en cuenta que las personas que evalúan y califican el trabajo del proyecto Sepca por parte del cliente Conecel (Claro) son 19 personas. Para determinar el tamaño de la muestra, se

debe diferenciar que existen dos grupos a quienes se dirigirán las técnicas de recopilación de información:

1.- Encuestas aplicadas al personal del proyecto Sepca: el tamaño de la muestra para este grupo, considera una población 68 personas, por lo tanto es recomendable aplicar un censo debido al reducido tamaño, siendo la muestra casi la totalidad de la población.

Ecuación matemática

 $M = N \times d2 \times Z^2 / (N-1) E^2 + d2 \times Z^2$

Descripción:

N = Población

d2 = Varianza de la población

N-1 = Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza

Valores aplicados a la encuesta hacia el personal del proyecto

N = 68

d2 = 0.25

E = 5%

Z = 1.96 tomado en relación al 95%

 $M = N \times d2 \times Z^2 / (N - 1) E^2 + d2 \times Z^2$

 $M = 68 \times 0.25 \times 1.96^{2} / (68-1) \times 0.05^{2} + 0.25 \times (1.96^{2})$

M = 65.3072 / 1.1279

M = 58

2.- Encuestas aplicadas al cliente Conecel (Claro): el tamaño de la muestra para este grupo, considera una población 19 personas, por lo tanto es recomendable aplicar un censo debido al reducido tamaño, siendo la muestra de 19 encuestas.

Ecuación matemática

$$M = N \times d2 \times Z^2 / (N - 1) E^2 + d2 \times Z^2$$

Valores aplicados a la encuesta hacia el cliente Conecel (Claro)

N = 19

d2 = 0.25

E = 5%

Z = 1.96 tomado en relación al 95%

 $M = N \times d2 \times Z^2 / (N-1) E^2 + d2 \times Z^2$

 $M = 19 \times 0.25 \times 1.96^2 / (19-1) \times 0.05^2 + 0.25 \times (1.96^2)$

M = 18.2476 / 0.9629

M = 19

3.2.1. Encuesta al personal del proyecto Sepca (ver anexo 1)

3.2.1.1. Análisis de resultados

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia se ofrece planes de capacitación al personal del proyecto Sepca?

Tabla 9. Planes de capacitación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
EXTREMA FRECUENCIA	14	20,59
A VECES	19	27,94
NUNCA	35	51,47
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo?

Tabla 10. Herramientas y equipos necesarios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
EXTREMA FRECUENCIA	19	27,94
A VECES	33	48,53
NUNCA	16	23,53
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 3: ¿Cree usted que los informes de trabajo se presentan a tiempo al cliente?

Tabla 11.
Informes de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	12	17,65
A VECES	16	23,53
NUNCA	40	58,82
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 4: ¿Conoce si en el proyecto Sepca existe una planificación estratégica?

Tabla 12. Planificación estratégica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	8	11,76
NO	60	88,24
Total	68	100

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 5: ¿Usted se siente motivado en su trabajo?

Tabla 13. Motivado en el trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	10	14,71
NO	58	85,29
Total	68	100

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 6: ¿Cree usted que la comunicación que se tiene con el cliente es?

Tabla 14. Comunicación con el cliente

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	13	19,12
BUENA	40	58,82
REGULAR	15	22,06
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 7: ¿Cree usted que los procesos de reclutamiento y selección de personal son los adecuados?

Tabla 15.

Procesos de reclutamiento y selección de personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	9	13,24
NO	59	86,76
Total	68	100

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

3.2.2. Encuesta al cliente Externo (ver anexo 2)

3.2.2.1. Análisis de resultados

Pregunta 1: ¿Cómo califica usted la calidad del servicio que le ofrece el proyecto Sepca?

Tabla 16. Servicio que ofrece el proyecto Sepca

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	18	26,47
BUENA	29	42,65
REGULAR	21	30,88
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 2: ¿Cree usted que la comunicación que se tiene con el proyecto Sepca es?

Tabla 17. Comunicación con el proyecto Sepca

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MUY BUENA	13	19,12
BUENA	23	33,82
REGULAR	32	47,06
Total	68	100,00

Pregunta 3: ¿Cree usted que los informes de trabajo del proyecto Sepca se presentan a tiempo?

Tabla 18.

Informes de trabajo del proyecto Sepca

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	7	10,29
A VECES	18	26,47
NUNCA	43	63,24
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Pregunta 4: ¿Cree usted que el personal del proyecto Sepca está capacitado para realizar su trabajo?

Tabla 19.
Personal del proyecto Sepca capacitado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MUY CAPACITADO	20	29,41
POCO CAPACITADO	27	39,71
NADA CAPACITADO	21	30,88
Total	68	100%

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

3.3. Análisis FODA

3.3.1. Matriz Foda

Esta matriz permite identificar los aspectos más importantes del Análisis Externo e Interno del Proyecto.

Tabla 20.

Matriz FODA del Proyecto Sepca

CONTEXTO		ORG	ANIZ	ACIÓN
	No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
	F1	Relaciones largas y estables con proveedores altamente calificados.	D1	Falta de capacitación y motivación al personal
ON	F2	Capacidades fundamentales en actividades claves del proyecto.	D2	No existe visión, misión y objetivos definidos
INTERNO	F3 Ventajas en el costo del servicio		D3	No se cuenta con los insumos, materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo
	F4 Amplia experiencia de los recursos humanos		D4	Inadecuado método de comunicación y de presentación de informes con el cliente Conocer Claro
	F5	Proactividad en la gestión	D5	Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal
	No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
	01	Aumento de la cobertura de la telefonía móvil y por ende de antenas celulares.	A1	Probable ingreso de competidores potenciales.
ONS	O2	Variables económicas con tendencias favorables en el mercado	A2	Alianza entre competidores para ofrecer servicios complementarios.
EXTERNO	03	Consolidar alianzas estratégicas con proveedores claves	A3	Inestabilidad del personal por ofertas laborales de la competencia
Ħ	04	Segmento de mercado amplio con una alta demanda del servicio	A4	Contrato a largo plazo de trabajo por un valor fijo sin opción a reajustes por variaciones económicas en costos propios del proyecto
	O 5	Ampliar la línea de servicios del proyecto para satisfacer una gama mayor de necesidades del cliente Conecel Claro.	A5	Alto grado de desarrollo y crecimiento de la tecnología en el campo de la telefonía móvil.

Nota: Desarrollo de la matriz FODA del proyecto Sepca

Tabla 21.3.3.2. Matriz de evaluación de factores internos del proyecto Sepca

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
Relaciones largas y estables con proveedores altamente calificados.	0,1	4	0,4
Capacidades fundamentales en actividades claves del proyecto.	0,1	3	0,3
Ventajas en el costo del servicio	0,1	2	0,2
Amplia experiencia de los recursos humanos	0,1	1	0,1
Proactividad en la gestión	0,1	2	0,2
DEBILIDADES			
Falta de capacitación y motivación al personal	0,1	4	0,4
No existe visión, misión y objetivos definidos	0,1	2	0,2
No se cuenta con los insumos, materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo	0,1	1	0,1
Inadecuado método de comunicación y de presentación de informes con el cliente Conecel Claro	0,1	2	0,2
Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,3

Análisis:

La puntuación ponderada total es de 2,3 lo que quiere decir que al proyecto se le dificulta establecer estrategias que aprovechen o desarrollen las fortalezas y se le dificulta también minimizar las debilidades implementando estrategias que le sean útiles para ello.

Tabla 22.3.3.3. Matriz de evaluación de factores externos del proyecto Sepca

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Aumento de la cobertura de la telefonía móvil y por ende de antenas celulares.	0,1	1	0,1
Variables económicas con tendencias favorables en el mercado	0,1	4	0,4
Consolidar alianzas estratégicas con proveedores claves	0,1	1	0,1
Segmento de mercado amplio con una alta demanda del servicio	0,1	3	0,3
Ampliar la línea de servicios del proyecto para satisfacer una gama mayor de necesidades del cliente Conecel Claro.	0,1	2	0,2
AMENAZAS			
Probable ingreso de competidores potenciales.	0,1	2	0,2
Alianza entre competidores para ofrecer servicios complementarios.	0,1	3	0,3
Inestabilidad del personal por ofertas laborales de la competencia	0,1	2	0,2
Contrato a largo plazo de trabajo por un valor fijo sin opción a reajustes por variaciones económicas en costos propios del proyecto	0,1	3	0,3
Alto grado de desarrollo y crecimiento de la tecnología en el campo de la telefonía móvil.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,3

Análisis:

La puntuación ponderada total es de 2,3 lo que quiere decir que al proyecto se le dificulta establecer estrategias que aprovechen o desarrollen las oportunidades que se presentan y se le dificulta también evitar o prevenir las amenazas que se puedan presentar para perjuicio del proyecto.

3.3.4. Matriz Holmes

La matriz de Holmes indica la importancia o prioridad que tiene cada factor de la matriz Foda, para establecer dicha prioridad se califica a cada factor de la siguiente manera:

1,0 = si el factor de la fila es más importante que el valor de la columna

0,0 = si el factor de la columna es más importante que el factor de la fila

0.5 = si considera que tiene la misma importancia y prioridad.

Tabla 23. Fortalezas

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	SUM	ORD	%
F1	0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	3,5	3	19
F2	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	3,5	4	19
F3	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	4,5	1	24
F4	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	4,0	2	22
F5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	3,0	5	16
						18,50		100,00

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

Tabla 24. Fortalezas Priorizadas

ORDEN	FORTALEZA	%
1	Ventajas en el costo del servicio	24
2	Amplia experiencia de los recursos humanos	22
3	Relaciones largas y estables con proveedores altamente calificados.	19
4	Capacidades fundamentales en actividades claves del proyecto.	19
5	Pro actividad en la gestión	16

Tabla 25. Debilidades

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	SUM	ORD	%
D1	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	2,0	2	14
D2	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	3,0	3	21
D3	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	3,5	1	25
D4	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	3,5	5	25
D5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	2,0	4	14
						14,00		100,00

Tabla 26. Debilidades Priorizadas

ORDEN	DEBILIDAD	%
1	No se cuenta con los insumos, materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo	25
2	Inadecuado método de comunicación y de presentación de informes con el cliente Conecel Claro	25
3	No existe visión, misión y objetivos definidos	21
4	Falta de capacitación y motivación al personal	14
5	Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	14

Tabla 27. Amenazas

FACTORES	A1	A2	A3	A4	A 5	SUM	ORD	%
A1	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	3,0	2	20
A2	0,0	0,5	0,0	1,0	1,0	2,5	3	17
A3	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	3,5	1	23
A4	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	4,0	5	27
A 5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	2,0	4	13
						15,00		100,00

Tabla 28. Amenazas Priorizadas

ORDEN	AMENAZAS			
1	Contrato a largo plazo de trabajo por un valor fijo sin opción a reajustes por variaciones económicas en costos propios del proyecto	27		
2	Inestabilidad del personal por ofertas laborales de la competencia	23		
3	Probable ingreso de competidores potenciales.	20		
4	Alianza entre competidores para ofrecer servicios complementarios.	17		
5	Alto grado de desarrollo y crecimiento de la tecnología en el campo de la telefonía móvil.	13		

Tabla 29.
Oportunidades

FACTORES	01	O2	03	O4	05	SUM	ORD	%
01	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	3,5	2	25
O2	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	2,0	3	14
03	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	3,5	1	25
04	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	3,0	5	21
O5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	2,0	4	14
						14,00		100,00

Tabla 30. Oportunidades Priorizadas

ORDEN	OPORTUNIDADAES			
1	Aumento de la cobertura de la telefonía móvil y por ende de antenas celulares.	17		
2	Consolidar alianzas estratégicas con proveedores claves	16		
3	Segmento de mercado amplio con una alta demanda del servicio	14		
4	Variables económicas con tendencias favorables en el mercado	13		
5	Ampliar la línea de servicios del proyecto para satisfacer una gama mayor de necesidades del cliente Conecel Claro.	12		

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El plan estratégico define la misión y visión del proyecto, fija sus metas y objetivos, así mismo genera acciones estratégicas que le facilitan a todas las áreas del proyecto a trabajar de forma más eficiente integrando procesos y mejorando continuamente su desempeño, enfocándose en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos propuestos.

- 4.1. Filosofía del Proyecto Sepca
- 4.1.1. Misión del Proyecto Sepca

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestro cliente manteniendo una relación a largo plazo, ofreciendo excelencia en el servicio y laborando con cualidades empresariales de alto contenido humano y profesional.

4.1.2. Visión del Proyecto Sepca

VISIÓN

En el 2018 convertirnos en líderes globales de soluciones innovadoras e integradas en el manejo y mantenimiento de las estaciones de telefonia movil, con importantes niveles de rentabilidad y un claro enfoque en el cliente; apoyado en un gran equipo humano y con tecnología de punta.

4.1.3. Principios

• Mejoramiento Continuo: Manejar el principio de mejoramiento continuo en los servicios que ofrece, propendiendo a mejorar cada proceso, actualizándose y logrando satisfacer al cliente.

- Calidad: Desenvolverse bajo los más estrictos estándares de calidad, los cuales rigen sus políticas internas y reglamentos, encaminada a la alta competencia.
- Competente: Cumplir con su trabajo de manera cabal, logrando un desempeño eficiente en cada proceso de la entrega del servicio.

4.1.4. Valores

- Decisión: El valor de la decisión dentro del proyecto Sepca, es muy importante ya que por los servicios que ofrece, y en el mercado en el que se desenvuelve, tiene que tomar las decisiones más oportunas y correctas para alcanzar el principio de calidad.
- Responsabilidad: Con el trabajo en cada uno de los servicios que ofrece el proyecto Sepca, satisfaciendo al cliente y fortaleciendo su imagen.
- Compromiso: El trabajo en equipo, la lealtad y la transferencia frente a la empresa deben ser las características indispensables del personal en general.

4.2. Objetivo general para el proyecto Sepca

Diseñar un plan estratégico que permita innovar las operaciones del proyecto Sepca y establecer una mejora de resultados con el fin de disminuir al mínimo el porcentaje de multas adjudicadas por el cliente

4.2.1. Objetivos específicos

- Crear una cultura interna de trabajo que se derive del cumplimiento y puntualidad en el servicio y entrega de informes al cliente Conecel "Claro".
- Capacitar al personal en el área tecnológica y administrativa acorde a una visión estratégica y preventiva frente a innovaciones tecnológicas.
- Incrementar sistemas y procedimientos operativos con visión preventiva y correctiva ante problemas o acontecimientos imprevistos o futuros.

4.3. Análisis estratégico

Tabla 31.

4.3.1. Matriz de Acción Estratégica FODA del proyecto Sepca

		N	FORTALEZAS	N	DEBILIDADES	
		F1	Relaciones largas y estables con proveedores altamente calificados.	D1	Falta de capacitación y motivación al personal	
		F2	Capacidades fundamentales en actividades claves del proyecto.	D2	No existe visión, misión y objetivos definidos	
		F3	Ventajas en el costo del servicio	DЗ	No se cuenta con los insumos, materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo	
		F4	Amplia experiencia de los recursos humanos	D4	Inadecuado método de comunicación y de presentación de informes con el cliente Conecel Claro	
		F5	Pro actividad en la gestión	D 5	Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	
N	OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO	
01	Aumento de la cobertura de la telefonía móvil y por ende de antenas celulares.					
02	Variables económicas con tendencias favorables en el mercado	tiem	O4.F4.F5)Mejorar los procedimientos operativos en base al oo y calidad del servicio, aprovechando la experiencia y pro idad del personal		O4, O5)Desarrollar un plan de capacitación en base a las sidades del cliente	
О3	Consolidar alianzas estratégicas con proveedores claves	o pro del s	O1,O2,O4)Determinar un estudio que determine las necesidades oblemas que tienen las estaciones celulares y que no están dentro ervicio del proyecto para poder ofertarlas como trabajos ciales.	que no están dentro (D3, O2, O3)Diseñar un plan de abastecimiento de		
04	Segmento de mercado amplio con una alta demanda del servicio		(F1, O3)Establecer con los proveedores principales ciertas ventajas como promociones, descuentos y mas tiempo de crédito		(D4, O1, O5)Establecer plan de comunicación adecuado con el cliente que sea un soporte para direccionar las actividades y que de pauta para ofrecer nuevos servicios al cliente Conecel por la gran demanda del servicio.	
05	Ampliar la línea de servicios del proyecto para satisfacer una gama mayor de necesidades del cliente Conecel Claro.					
N	AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Probable ingreso de competidores potenciales.					
A2	Alianza entre competidores para ofrecer servicios complementarios.		(F2,A3)Establecer contratos al personal que generen estabilidad y oportunidad de superación en base al trabajo y conocimientos		A2, D4)Generar fidelidad y confianza en el cliente en base a una a organización y excelente atencion del proyecto.	
А3	Inestabilidad del personal por ofertas laborales de la competencia	(F2,A4,A5)Establecer un presupuesto anual para adquirir equipos y sistemas de tecnología actualizada.			D5)Contar con personal con conocimientos actualizados en a la tecnología de telefonía móvil	
A4	Contrato a largo plazo de trabajo por un valor fijo sin opción a reajustes por variaciones económicas en costos propios del proyecto	(A1,F4,F5)Reestructurar los procedimientos administrativos logrando así minimizar el tiempo y optimizar los recursos.			D4)Cumplir con el tiempo de entrega de trabajos y presentacion aformes al cliente Conecel en base al tiempo establecido en el rato	
A5	Alto grado de desarrollo y crecimiento de la tecnología en el campo de la telefonía móvil.					

Nota: Desarrollo de la matriz de acción estratégica FODA del proyecto Sepca

Tabla 32.4.3.2. Clasificación de estrategias del proyecto Sepca

	PF	RIORIDA	AD	TIEMPO		
ESTRATEGIAS	Baja	Media	Alta	LP	MP	СР
Mejorar los procedimientos operativos en base al tiempo y calidad del servicio, aprovechando la experiencia y pro actividad del personal			X			Χ
Determinar un estudio que determine las necesidades o problemas que tienen las estaciones celulares y que no están dentro del servicio del proyecto para poder ofertarlas como trabajos especiales.		X				х
Establecer con los proveedores principales ciertas ventajas como promociones, descuentos y mas tiempo de crédito	X					Х
Desarrollar un plan de capacitación en base a las necesidades del cliente			X		х	
Diseñar un plan de abastecimiento de material a bodega en base a un servicio preventivo ante cualquier imprevisto.	X					х
Establecer plan de comunicación adecuado con el cliente que sea un soporte para direccionar las actividades y que de la pauta para ofrecer nuevos servicios al cliente Conecel por la gran demanda del servicio.			X		X	
Establecer contratos al personal que generen estabilidad y oportunidad de superación en base al trabajo y conocimientos			X			х
Establecer un presupuesto anual para adquirir equipos y sistemas de tecnología actualizada.		X				Χ
Reestructurar los procedimientos administrativos logrando asi minimizar el tiempo y optimizar los recursos.			X		Χ	
Generar fidelidad y confianza en el cliente en base a una buena organización y excelente atencion del proyecto.			X		х	
Contar con personal con conocimientos actualizados en base a la tecnología de telefonía móvil		X				х
Cumplir con el tiempo de entrega de trabajos y presentacion de informes al cliente Conecel en base al tiempo establecido en el contrato			X			Х

Nota: Formulación de estrategias clasificadas por perspectivas del proyecto Sepca

Tabla 33.4.3.2. Estrategia general del proyecto Sepca

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
Ventaja competitiva	Competencia Distintiva	Dar un valor agregado al servicio que ofrece el proyecto Sepca, para lograr fidelidad del cliente	Brindar un servicio enfocado a la prevención mediante procesos eficientes, controles previos y ofreciendo servicios
Crecimiento	Desarrollo del servicio	Proponer procesos de gestión y proyectos pequeños encaminados a satisfacer todas las necesidades del cliente	especiales con un personal altamente competente y motivado lo que asegurara la satisfacción y fidelidad del cliente

Nota. Análisis de la estrategia general para el proyecto Sepca

Elaborado por: León, Andrés

4.4. Balance Score Card

4.4.1 Propuesta de valor por perspectivas

Tabla 34.Propuestas de valor de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR
	Crecimiento	Diseñar un plan de expansión a corto plazo del proyecto con nuevo personal y ofreciendo servicios diferentes.
FINANCIERA	Productividad	Controlar los costos y reducir los gastos
	Rentabilidad	Desarrollar un plan de inversión en base a capital propio o por medio de prestamos teniendo en cuenta la tendencia positiva de las variables económicas

Nota: Análisis de las propuestas de valor de la perspectiva financiera

Tabla 35.Propuestas de valor de la perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR
	Tiempo	Rediseñar el método de presentación de informes
	Relaciones	Mejorar las relaciones y comunicación con el cliente Conecel
CLIENTE	Servicio	Brindar un servicio personalizado que cubra todas las necesidades y expectativas del cliente
	Calidad	Brindar un servicio de excelencia por medio de procesos efectivos

Nota: Análisis de las propuestas de valor de la perspectiva cliente

Elaborado por: León, Andrés

Tabla 36.Propuestas de valor de la perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	
	Operación	Mejora los procesos administrativos y operativos a través de la investigación, desarrollo y automatización	
PROCESOS INTERNOS	Gestión de procesos	Implementar una herramienta administrativa que de apoyo a las actividades cotidianas de los empleados	
INTERNOS	Gestión de funciones	Establecer estándares y patrones de funciones de las diferentes aéreas y cargos del proyecto	
	Comunicación	Comunicar las normas y reglamentos de trabajo a todos los empleados	

Nota: Análisis de las propuestas de valor de la perspectiva procesos internos

Tabla 37.Propuestas de valor de la perspectiva crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	IMPULSOR	PROPUESTA DE VALOR	
	Capital Humano	Mejorar los subsistemas de recursos humanos	
CDECIMIENTO V	Cultura Organizacional	Establecer una modelo de cultura organizacional basado en el compromiso de cumplir con los objetivos del proyecto	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital informático	Innovar la capacidad tecnológica de los equipos y sistemas de proyecto	
	Capacitación	Capacitar de manera frecuente al personal en áreas relacionadas a su actividad laboral	

Nota: Análisis de las propuestas de valor de la perspectiva crecimiento y aprendizaje

4.4.2. Objetivos por perspectivas

Tabla 38.

Objetivos de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
4 7	Diseñar un plan de expansión a corto plazo del proyecto con nuevo personal y ofreciendo servicios diferentes.	Incursionar en nuevos mercados de las telecomunicaciones.
FINANCIERA	Controlar los costos y reducir los gastos	Optimizar la estructura de costos y gastos por medio de un presupuesto establecido y procesos efectivos.
FIN	Desarrollar un plan de inversión en base a capital propio o por medio de prestamos teniendo en cuenta la tendencia positiva de las variables económicas.	Incrementar el margen de ganancia por el servicio ofrecido

Nota: Análisis de los objetivos de la perspectiva financiera

Tabla 39.
Objetivos de la perspectiva cliente

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
	Rediseñar el método de presentación de informes	Reducir los tiempos de presentación de informes con el fin de cumplir los tiempos ya establecidos con el cliente Conecel
CLENTE	Mejorar las relaciones y comunicación con el cliente Conecel	Establecer una fidelidad positiva con el cliente Conecel
CLE	Brindar un servicio personalizado que cubra todas las necesidades y expectativas del cliente	Incrementar el índice de satisfacción del cliente
	Brindar un servicio de excelencia por medio de procesos efectivos	Disminuir el porcentaje de reclamos y quejas del cliente Conecel

Nota: Análisis de los objetivos de la perspectiva cliente

Tabla 40.

Objetivos de la perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
SON	Mejora los procesos administrativos y operativos a través de la investigación, desarrollo y automatización	Reducir los tiempos en los procesos administrativos y operativos y hacerlos efectivos	
OS INTERNOS	Implementar una herramienta administrativa que de apoyo a las actividades cotidianas de los empleados	Desarrollar un manual de procesos para el proyecto	
PROCESOS	Establecer estándares y patrones de funciones de las diferentes áreas y cargos del proyecto	Implementar un manual de funciones por competencias para el proyecto	
	Comunicar las normas y reglamentos de trabajo a todos los empleados	Crear un reglamento interno de trabajo	

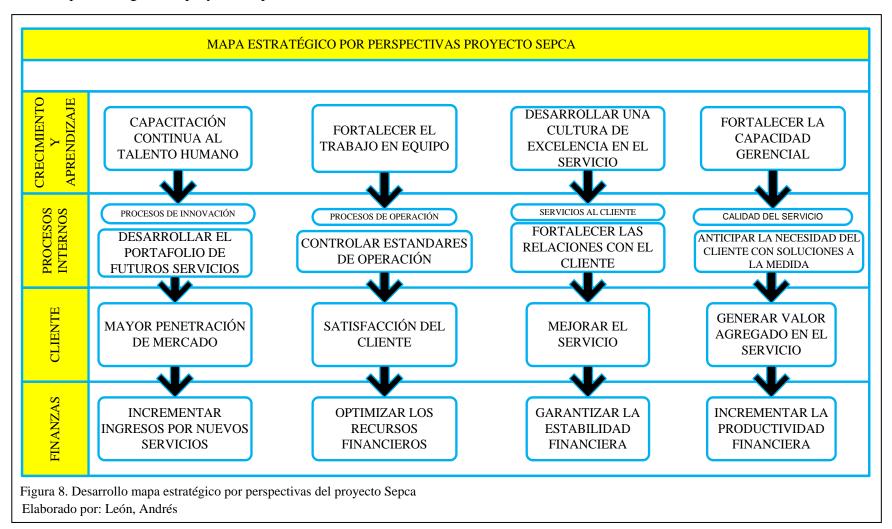
Nota: Análisis de los objetivos de la perspectiva procesos internos

Tabla 41.
Objetivos de la perspectiva crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
APRENDIZAJE	Mejorar los subsistemas de recursos humanos	Incrementar el nivel de satisfacción del recurso humano el mismo que permitirá adaptarse a los cambios constantes del medio	
>	Establecer una modelo de cultura organizacional basado en el compromiso de cumplir con los objetivos del proyecto	Mejorar los medios de comunicación interna para fortalecer la gestión del proyecto y con ello crear un ambiente de confianza credibilidad y apoyo	
CRECIMIENTO	Innovar la capacidad tecnológica de los equipos y sistemas del proyecto	Desarrollar un plan de mantenimiento y actualización de los equipos y sistemas del proyecto	
CRE	Capacitar de manera frecuente al personal en áreas relacionadas a su actividad laboral	Desarrollar planes de capacitación para el recurso humano que labora en el proyecto	

Nota: Análisis de los objetivos de la perspectiva crecimiento y aprendizaje

4.4.3. Mapa estratégico del proyecto Sepca



4.4.4. Identificación de Medidas (indicadores o KPI'S)

Tabla 42.

Medidas de la perspectiva financiera.

iva			Medidas		
Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI'S (indicadores claves de desempeño)	Definición operacional	Frecuencia de actuación	captura de
	Incursionar en nuevos mercados de las telecomunicaciones.	•	Número de clientes nuevos X 100 Número de licitaciones con clientes	Trimestral	Reporte de Clientes
·	Optimizar la estructura de costos y gastos por medio de un presupuesto establecido y procesos efectivos.	Nivel de productividad	<u>Costos y gastos</u> X 100 Ingresos	Trimestral	Informe de costos y gastos operativos
	Incrementar el margen de ganancia por el servicio ofrecido		Margen de ganancia del año N - Margen de ganancia del año N-1 X 100 Margen de ganancia del año N-1	Mensual	Balance general

Nota: Análisis de las medidas de la perspectiva financiera

Tabla 43.

Medidas de la perspectiva cliente.

iva			Medidas			
Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI'S (indicadores claves de desempeño)	claves de Definición operacional			
	Reducir los tiempos de presentación de informes con el fin de cumplir los tiempos ya establecidos con el cliente Conecel	Nivel de entrega informes	Número de informes entregados fuera de tiempo X 100 Número total de informes entregados	Mensual	Área Administrativa	
CLIENTE	Establecer una fidelidad positiva con el cliente Conecel	Fidelidad del cliente	Renovación de contrato	Mensual	Gerencia	
CLII	Incrementar el índice de satisfacción del cliente		Número de peticiones o requerimientos atendidos X 100 Número total de peticiones o requerimientos atendidos		Área operativa y gerencia	
	Disminuir el porcentaje de reclamos y quejas del cliente Conecel	Nivel de reducción de reclamos	Número de quejas del año N - Número de quejas del año N-1 X 100 Número de quejas del año N-1	Trimestral	Área operativa y gerencia	

Nota: Análisis de las medidas de la perspectiva cliente.

Tabla 44.

Medidas de la perspectiva de procesos internos.

va			Medidas		
Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI'S (indicadores claves de desempeño)	Definición operacional	Frecuencia de actuación	captura de
	Reducir los tiempos en los procesos administrativos y operativos y hacerlos efectivos	Procesos rediseñados	Número de procesos rediseñados X 100 Número total de procesos	Semestral	Área operativa y gerente
INTERNOS	Desarrollar un manual de procesos para el proyecto	Tiempo de implementación del manual de procesos	Total de días de implementación	Semestral	Área operativa, administrativa y gerencia
PROCESOS	Implementar un manual de funciones por competencias para el proyecto	Tiempo de implementación del manual de funciones	Total de días de implementación	Semestral	Área operativa, administrativa y gerencia
	Crear un reglamento interno de trabajo	Tiempo de implementación del reglamento interno	Total de días de implementación	Semestral	Depto. GTH

Nota: Análisis de las medidas de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 45.

Medidas de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

iva Iva			Medidas		
Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI'S (indicadores claves de desempeño)	Definición operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura de datos
DIZAJE	Incrementar el nivel de satisfacción del recurso humano el mismo que permitirá adaptarse a los cambios constantes del medio	Nivel de satisfacción del recurso humano	<u>Números de empleados satisfechos</u> X 100 Número total de empleados	Semestral	Depto. GTH
TO Y APRENDIZAJE	Mejorar los medios de comunicación interna para fortalecer la gestión del proyecto y con ello crear un ambiente de confianza credibilidad y apoyo	Nivel de cumplimiento de objetivos	Número de objetivos alcanzados X 100 Número de objetivos planificados	Anual	Gerencia
CRECIMIENTO	Desarrollar un plan de mantenimiento y actualización de los equipos y sistemas del proyecto	Nivel de actualización tecnológica	<u>Número de equipos y sistemas actualizados</u> X 100 Número total de equipos y sistemas	Semestral	Área de sistemas
ט	Desarrollar planes de capacitación para el recurso humano que labora en el proyecto	Nivel de compromiso	<u>Número de empleados capacitados</u> X 100 Número total de empleados	Semestral	Depto. GTH

Nota: Análisis de las medidas de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

1.4.5.Definición de metas y medios

Tabla 46.

Metas y medios de la perspectiva financiera.

iva	iva		Metas			Medios		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Metas	Precaución	Peligro	Real	Iniciativas estratégicas	Fecha de inicio	Fecha de fin
RA	Incursionar en nuevos mercados de las telecomunicaciones.	>=70%	<70;>=50	<50	20%	Ofrecer el ofrecer diferentes servicios en base a precios competitivos, personal capacitado y equipos de tegnologia actualizada	Marzo 2015	Diciembre 2015
FINANCIERA	Optimizar la estructura de costos y gastos por medio de un presupuesto establecido y procesos efectivos.	>=90%	<90;>=60	<60	50%	Analizar los gastos provocados por los trabajadores y gastos innecesarios en base a actividades reales.	Julio 2015	Diciembre 2015
	Incrementar el margen de ganancia por el servicio ofrecido	>=90%	<90;>=75	<75	70%	1 '	Marzo 2015	Diciembre 2015

Nota: Análisis de las metas y medios de la perspectiva financiera.

Tabla 47
Metas y medios de la perspectiva cliente.

iva			Metas			Medios		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Metas	Precaución	Peligro	Real	Iniciativas estratégicas	Fecha de inicio	Fecha de fin
	Reducir los tiempos de presentación de informes con el fin de cumplir los tiempos ya establecidos con el cliente Conecel	>=85%	<85;>=70	<70	60%	Creación de una plantilla en la web para el personal tecnico carge los informes en línea.	Octubre 2015	Diciembre 2015
CLIENTE	Establecer una fidelidad positiva con el cliente Conecel	>=50%	<50;>=30	<30	30%	Dar a conocer las inquietudes, sugerencias y reclamos tanto del cliente Conecel como del proyecto Sepca y llegar a una solución para cada uno de ellos.	Julio 2015	Diciembre 2015
CLI	Incrementar el índice de satisfacción del cliente	>=100%	<100;>=80	<80	70%	Solucionar a tiempo los requerimientos de trabajo por parte del cliente Conecel con gente capacitada y con experiencia en el servicio.	Marzo 2015	Diciembre 2015
	Disminuir el porcentaje de reclamos y quejas del cliente Conecel	>=100%	<100;>=80	<80	70%	Crear un grupo de técnicos estrategico para atender emergencias	Julio 2015	Diciembre 2015

Nota: Análisis de las metas y medios de la perspectiva cliente.

Tabla 48.

Metas y medios de la perspectiva procesos internos

iva			Metas			Medios		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Metas	Precaución	Peligro	Real	Iniciativas estratégicas	Fecha de inicio	Fecha de fin
	Reducir los tiempos en los procesos administrativos y operativos y hacerlos efectivos	>=70%	<70;>=40	<40	30%	Reingeniería de procesos administrativos y operativos	Marzo 2015	Diciembre 2015
ERNOS	Desarrollar un manual de procesos para el proyecto	>=80%	<80;>=50	<50	40%	Mantener reuniones continuas entre la gerencia y los lideres de cada área	Julio 2015	Diciembre 2015
PROCESOS INTERNOS	Implementar un manual de funciones por competencias para el proyecto	>=80%	<80;>=50	<50	40%	Definir las actividades y el limite de responsabilidad que tiene cada puesto de trabajo con el fin de que cada empleado conozca su responsabilidad y la de su compañero.	Septiembre 2015	Diciembre 2015
	Crear un reglamento interno de trabajo	>=60%	<60;>=40	<40	35%	Mantener reuniones continuas entre la gerencia y el departamento de recursos humanos	Marzo 2015	Diciembre 2015

Nota: Análisis de las metas y medios de la perspectiva procesos internos

Tabla 49.

Metas y medios de la perspectiva crecimiento y aprendizaje

iva			Metas			Medios		
Perspectiva	Objetivo estratégico	Metas	Precaución	Peligro	Real	Iniciativas estratégicas	Fecha de inicio	Fecha de fin
	Incrementar el nivel de satisfacción del recurso humano el mismo que permitirá adaptarse a los cambios constantes del medio	>=70%	<70;>=50	<50	20%	Mejorar las condiciones laborales en base a reconocimiento por cumplimiento de objetivos y beneficios adicionales	Mayo 2015	Diciembre 2015
Y APRENDIZAJE	Mejorar los medios de comunicación interna para fortalecer la gestión del proyecto y con ello crear un ambiente de confianza credibilidad y apoyo	50%	<50;>=30	<30	20%	Establecer un plan de comunicación interna.	Abril 2015	Diciembre 2015
CRECIMIENTO	Desarrollar un plan de mantenimiento y actualización de los equipos y sistemas del proyecto	>=80%	<80;>=50	<50	40%	Implementar un plan de renovación de software y hardware del proyecto	Abril 2015	Diciembre 2015
	Desarrollar planes de capacitación para el recurso humano que labora en el proyecto	>=60%	<60;>=40	<40	35%	Preparar al personal para retos actuales y futuros en base a conocimientos y formación profesional con el fin de ofrecer un servicio efectivo.	Agosto 2015	Diciembre 2015

Nota: Análisis de las metas y medios de la perspectiva crecimiento y aprendizaje Elaborado por: León, Andrés

4.5. Elaboración de planes de acción

Tabla 50.

4.5.1. Plan de capacitación de talento humano

	Plan de acción 1						
	Información general	Cursos de acción					
Proyecto	Plan de capacitación del talento humano	Actividad	Presupuesto				
Responsable	Gerente-GTH-Jefe administrativo y operativo.	Redacción de los requerimientos y necesidades de capacitación del personal.	\$ 50				
	Proporcionar al proyecto recursos humanos altamente calificados	Aprobación del plan de capacitación	\$ 50				
Objetivo	en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.	Desarrollo y ejecución del plan	\$ 3.000				
	Desarrollar un plan que ensene, desarrolle sistemáticamente y	Seguimiento y actualización	\$ 700				
Estrategia	coloque en circunstancia de competencia al personal del proyecto.	TOTAL	\$ 3.800				
Fecha:	Inicio: mayo-2015	Fin: febrero-2016					
	Nivel de cumplimiento de capacitaciones						
Indicador:	<u>Número de capacitacion</u> Número de capacitacion						

Nota: Análisis del plan de capacitación de talento humano

4.5.1.1. Desarrollo del Plan de capacitación de talento humano

Plan de capacitación del Talento Humano

- 1. Actividad del proyecto: Sepca es un proyecto de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento a equipos e infraestructura de telecomunicaciones.
- 2. Justificación: El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.
- 3. Alcance: El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el proyecto Sepca
- 4. Objetivos
- 4.1. Objetivos Generales
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

4.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos del proyecto, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

5. Metas

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo del proyecto Sepca

6. Estrategias

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición diálogo.

7. Tipos de la capacitación

- Capacitación inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.
- Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal.
- Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño.

- 8. Modalidades de la capacitación
- Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico tecnológicos en una determinada actividad.
- Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- 9. Temas de la capacitación
- Sistema e imagen del proyecto: Cultura organizacional, gestión del Cambio, relaciones Humanas, mejoramiento del clima laboral
- Operaciones técnicas: Generadores de energía, mantenimiento a power plan, perfeccionamiento en alturas, seguridad industrial.
- Operaciones administrativas: Excel avanzado, base de datos,
- 10. Recursos: Humanos, Infraestructura, Materiales, Equipos y Documentos técnicoeducativo
- 11. Financiamiento: El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

12. Presupuesto

Tabla 51.

Presupuesto del plan de capacitación del talento humano

Descripción	Unid.	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pasajes terrestres	Psje	12	\$ 10	\$ 120
Viáticos	Diario	24	\$ 20	\$ 480
Alquiler retroproyectos	Unid	1	\$ 80	\$ 80
Certificados	Unid	60	\$ 5	\$ 300
Lapiceros	Unid	70	\$ 0,60	\$ 42
Papel a4	Ciento	4	\$ 7	\$ 28
Refrigerios	Unid x día	60	\$ 2	\$ 120
Honorarios de expositores	Global			\$ 1.500
Imprevisto	%			\$ 200
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 2.870

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

13. Cronograma

Tabla 52.

Cronograma del Plan de capacitación del talento humano

	MESES									
Actividades a desarrollar	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
Conferencia: Cultura organizacional	X									
Taller: Gestión del cambio		X								
Curso: Relaciones humanas			X							
Seminario: Mejoramiento del clima laboral				X						
Curso: Generadores de energía					X					
Seminario: Mantenimiento a power plant						X				
Conferencia: Perfeccionamiento en alturas							X			
Seminario: Seguridad industrial								X		
Curso: Excel avanzado									X	
Curso: Base de datos										X

Tabla 53. 4.5.3. Plan de elaboración de un manual de procesos

Plan de acción 2								
	Información general	Cursos de acción						
Proyecto	Plan de elaboración de un manual de procesos	Actividad	Presupuesto					
Responsable	Gerente-Jefe administrativo y operativo	Levantamiento y diagramación de los procesos de cada área	\$ 50					
Objetivo	Establecer y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo evitando su alteración arbitraria y aumentando la eficiencia de los trabajadores al indicarles lo que deben hacer y como deben	Elaboración del manual de procesos mediante asesoría administrativa externa	\$ 500					
	hacerlo.	Impresión del manual de procesos	\$ 50					
Estrategia	Desarrollar un plan que simplifique la responsabilidad por fallas o	Socialización del manual de procesos al personal laboral	\$ 200					
	errores; que facilite las labores de auditoría y que permita la evaluación del control interno y su vigilancia.	Seguimiento y actualización	\$ 150					
		TOTAL	\$ 950					
Fecha:	Inicio: mayo-2015 Fin: junio-2016							
	Nivel de elaboración del manual de procesos							
Indicador:	Avance del manual de procesos (días) X 100 Totalidad del manual de procesos (días)							

Nota: Análisis del plan de elaboración de un manual de procesos Elaborado por: León, Andrés

4.5.2.1. Desarrollo del plan de elaboración de un manual de procesos

MANUAL DE PROCESOS DEL PROYECTO SEPCA		SEC: 1.1				
		FECHA: MAY-2015				
ASUNTO: ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL / OBJETIVO Y ALCANCE / USO DEL MANUAL						

Objetivo:

Establecer las normas y procedimientos que regirán las actividades que efectúa el proyecto Sepca, con el fin de servir como instrumento de información, decisión y control en el nivel de desempeño de sus funciones.

Alcance:

Está dirigido a normalizar y estandarizar las distintas actividades que desarrolla el proyecto Sepca involucrando a las diferentes áreas y dependencias centrales que conforman el proyecto.

Para la correcta implantación de este Manual, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- 1. El Manual debe estar a disposición de todo el personal que forme parte del proyecto en forma física y electrónica.
- 3. El Manual se encuentra organizado de manera tal, que el usuario pueda encontrar una información clara y precisa, tanto de las unidades que intervienen en el procedimiento como sobre las responsabilidades y acciones que deben cumplirse durante el desarrollo del mismo.
- 4. Este Manual está dividido en capítulos y secciones con el fin de hacer más fácil su actualización, solamente podrá ser modificado por la gerencia del proyecto Sepca y por los jefes de área.

CAP: 2	SEC: 2.1
VERSIÓN: 1	FECHA: MAY-2015

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN, ORGANIZACIÓN, PRESENTACIÓN, Y FACTURACIÓN DE INFORMES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Objetivo:

Ejecutar de manera correcta, completa y óptima las actividades de realización, organización, presentación y facturación de informes de mantenimiento preventivo de las estaciones celulares de Conecel, garantizando su efectividad la cual se verá reflejada en la calidad del servicio prestado.

Unidades involucradas:

- Gerente del proyecto
- Área administrativa
- Área técnica

Descripción del procedimiento:

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1		Preparar un cronograma de los mantenimientos preventivos programados para el mes con fechas tentativas de lunes a viernes.
2	Asistente Técnico	Enviar a los supervisores y grupos técnicos de puesta en servicio el cronograma y el formato del informe de mtto preventivo del mes programado, vía correo electrónico.
3	Asistente Técnico	Enviar tanto al gerente del proyecto como a los Ingenieros de campo y jefes de zona de Conecel el cronograma de mtto preventivos de las estaciones
4	Asistente Técnico	Recibir del asistente técnico el cronograma de mantenimientos para el mes programado.
5	Técnicos de Puesta en Servicio	Realizar y/o coordinar la prestación del servicio técnico contratado de mantenimiento preventivo según el cronograma.
6	Técnicos de Puesta en Servicio	Enviar al responsable de reporting los informes de los mantenimientos preventivos.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7		Recibir diariamente los informes de mantenimiento preventivo y realizar un seguimiento de cumplimiento del cronograma establecido.
8	Responsable de	Revisar cada informe e ingresar en el archivo base la siguiente información: repuestos utilizados, residuos generados horometro del generador y fechas de cambio de aceite a los generadores
9	Reporting	Informar al asistente técnico y al responsable de calidad, seguridad industrial y medio ambiente que los informes de mantenimiento preventivo del mes y el archivo base se encuentran completos en la red pública del proyecto.
10	Responsable de	Copiar en un cd los informes de mantenimiento preventivo clasificados por zonas de Conecel y entregar al responsable de facturación.
11	Reporting Responsable de	Acceder al archivo base actualizado y elaborar un informe de los repuestos utilizados en las estaciones en el mes programado.
12	Reporting	Realizar un informe de la lista de estaciones celulares visitadas para realizar mantenimiento preventivo en el mes programado.
13	A 4 (TD'	Realizar un informe de costo x estación visitada para realizar mantenimiento preventivo en el mes programado.
14	Asistente Teemeo	Elaborar un informe del control de horometros y cambios de aceite de los generadores de energía de las estaciones visitadas en el mes
15	Asistente Técnico	Elaborar un informe de las estaciones celulares con problemas de ingreso
16	Asistente Técnico	Informar al responsable de facturación que los informes mencionados de las estaciones celulares del mes se encuentran en la red pública del proyecto.
17	Assents ablerdeo Calidad, Seguridad Indisterited Févleidio	Acceder al archivo base actualizado y elaborar un informe de los residuos generados y de los pendientes en el área de medio ambiente de las estaciones visitadas en el mes
18	Ambiente Responsable de	Informar al responsable de facturación que los informes mencionados se encuentran en la red pública del proyecto.
19	Calidad, Seguridad	Elaborar un informe estadístico de las emergencias atendidas en el mes.
20	Industrial y Medio Call Center Ambiente Call Center	Informar al responsable de facturación que el informe de las emergencias atendidas en el mes programado se encuentra en la red pública del proyecto.
21		Acceder a los informes realizados por el responsable de calidad, medio ambiente y seguridad industrial, reporting, asistente técnico y call center.
22	Responsable de Facturación	Verificar que se encuentren todos los informes mencionados. ¿Están completos los informes? No: Ver actividad 23. Si: Ver actividad 24.
23	Responsable de	Notificar a los responsables para su revisión y corrección. Ver actividades 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17 y 19
24	Facturación	Organizar el resumen ejecutivos en base a los informes ya mencionados y copiarlo en un cd

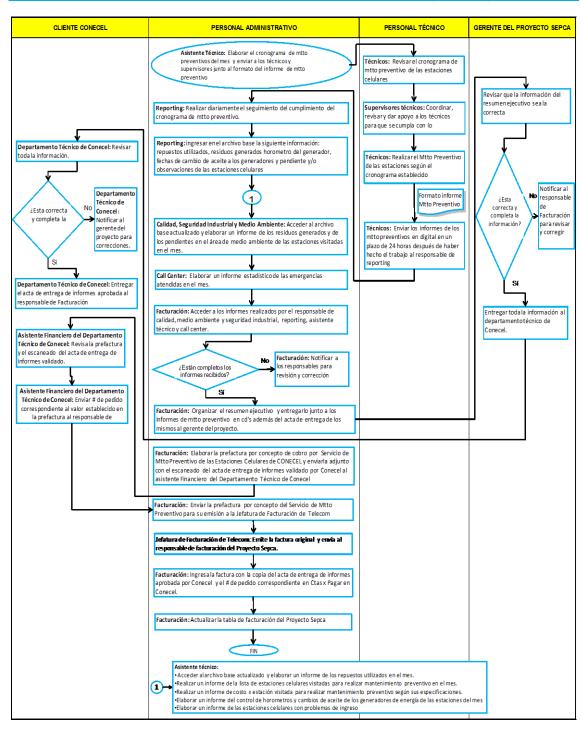
Responsable de Facturación Responsable de Facturación

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
25		Redactar el acta de entrega a Conecel de los informes de
		mantenimiento preventivo y resumen ejecutivo.
26		Entregar al gerente del proyecto los cd's tanto de los informes de mantenimiento preventivo como del resumen ejecutivo con el acta
		de entrega a Conecel.
		Recibir del responsable de facturación los cd's y con el acta de
27		entrega a Conecel de los informes de mantenimiento preventivo y
		resumen ejecutivo Verificar que toda la información sea correcta.
•		¿Es correcta la información?
28	Comente del Duevesto	No: Ver actividad 29.
	Gerente del Proyecto	Si: Ver actividad 30.
29		Emitir sus observaciones al responsable de facturación para realizar
	Gerente del Proyecto	las correcciones del caso. Ver actividades 22. Entregar al Departamento Técnico de Conecel los cd's con el acta
30		de entrega de los informes de mantenimiento preventivo y resumen
		ejecutivo.
	Gerente del Proyecto	Recibir del Gerente del proyecto los cd's con el acta de entrega de
31	v	los informes de mantenimiento preventivo y resumen ejecutivo.
	Gerente del Proyecto	Verificar que el resumen ejecutivo este completo y que se
		encuentren todos los informes programados para el mes según el
32		cronograma.
34	Departamento Técnico	¿Se encuentra la información completa?
	de Conecel	No: Ver actividad 33. Si: Ver actividad 36.
22	Departamento Técnico	Emitir sus observaciones al gerente del proyecto para realizar las
33	de Conecel	correcciones del caso. Ver actividades 28.
		Aprobar por parte de los jefes de zona de Conecel el acta de entrega
34		de los informes de mantenimiento preventivo y resumen ejecutivo y entregar a facturación del proyecto.
		Recibir del Departamento Técnico de Conecel el acta de entrega
35	Departamento Técnico	aprobada y elaborar una pre factura por la cantidad que indica el
33	de Conecel	informe de costo x estación visitada en el mes programado y que se
	Departamento Técnico	encuentra en el resumen ejecutivo.
	de Conecel Facturación	Enviar al asistente financiero del departamento técnico de Conecel la pre factura correspondiente al cobro por el servicio de
36		mantenimiento preventivo del mes y el escaneado del acta de
	Responsable de	entrega de informes solicitando el número de pedido necesario para
	Facturación	facturar.
37	i actui acivii	Recibir del responsable de facturación la pre factura correspondiente
3/	A	al servicio de mantenimiento preventivo del mes y el escaneado del acta de entrega de informes.
	Asistente Financiero de	Revisar que la pre factura y escaneado del acta de entrega de
38	Conecel	informes sean correctos y enviar al responsable de facturación el
30	Asistente Financiero de	número de pedido correspondiente al valor establecido en la pre
	Conecel Responsable de	factura.
39		Recibir del asistente financiero de Conecel el número de pedido.
	Facturación	•

CAP: 2 SEC: 2.1

VERSIÓN: 1 FECHA: MAY-2015

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN, ORGANIZACIÓN, PRESENTACIÓN, Y FACTURACIÓN DE INFORMES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO



1	CAP: 2	SEC: 2.2
	VERSIÓN: 1	FECHA: MAY-2015

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN, ORGANIZACIÓN, PRESENTACIÓN, Y FACTURACIÓN DE INFORMES DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Objetivo:

Ejecutar de manera correcta, completa y óptima las actividades de realización, organización, presentación y facturación de informes de mantenimiento correctivo de las estaciones celulares de Conecel, garantizando su efectividad la cual se verá reflejada en la calidad del servicio prestado.

Unidades involucradas:

- Gerente del proyecto
- Área administrativa
- Área técnica

Descripción del procedimiento:

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Asistente Técnico	Enviar a los grupos de técnicos de puesta en servicio el formato del informe de mtto correctivo del mes programado, vía correo electrónico,
2	Técnicos de	Recibir del asistente técnico el formato del informe del servicio de mantenimiento correctivo para que puedan realizar el servicio requerido por el cliente.
3	Servicio Técnicos de	Enviar al responsable de logística una solicitud de requisición de repuestos para el mes programado firmada por el técnico y aprobada por su supervisor.
4	Respensable de Logística	Recibir de los técnicos de puesta en servicio la solicitud de requisición de repuestos

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5		Revisar si los repuestos que requieren los técnicos se los tiene en bodega. ¿Hay los repuestos requeridos en bodega? No: Ver actividad 6. Si: Ver actividad 7.
6		Realizar la orden de compra de los materiales y repuestos requeridos por los técnicos y enviar a la jefatura de logística para su aprobación.
7		Enviar al responsable de bodega la solicitud de requisición de repuestos para su despacho
8		Enviar al responsable de reporting un informe mensual de las entregas de repuestos a cada grupo de técnicos con el respectivo costo real de cada repuesto.
9	Responsable de	Recibir del Responsable de Logística las solicitudes de requisición de repuestos de todos los grupos de técnicos de puesta en servicio.
10	Bodega Responsable de	Despachar a los técnicos de puesta en servicio los repuestos requeridos
11	Bodega Técnicos de	Recibir del Responsable de Bodega los repuestos requeridos.
12	Puesta en Servicio	Realizar y/o coordinar la prestación del servicio de mantenimiento correctivo desde el día 1 del mes programado.
13	Técnicos de Puesta en	Enviar al responsable de reporting los informes de los mantenimientos correctivos, vía correo electrónico.
14	Techicos de Puesta en Servicio	Recibir diariamente de los técnicos los informes de Mantenimiento Correctivo.
15		Recibir del responsable de logística el informe mensual de las entregas de repuestos a cada grupo de técnicos con el respectivo costo real de cada repuesto.
16	Responsable de	Completar el informe de mtto correctivo ingresando el costo de cada repuesto utilizado y enviarlo al Ingeniero de Conecel encargado de la estación.
17	Responsable de Reporting	Llevar un control e informar a los técnicos cada fin de mes sobre los repuestos justificados mediante informes correctivos y sobre los repuestos que aun no utilizan y que deberían de tener en stock.
18	Responsable de Reporting	Desarrollar un informe consolidado donde se describa todos los detalles de los informes de mantenimientos correctivos realizados en el mes y enviados a su debido momento.
19	Responsable de	Entregar al Gerente del proyecto el informe consolidado del mes.
20	Reporting Gerente del Proyecto Pesponsoble de	Recibir del responsable de reporting el informe consolidado del mes de los informes de mtto correctivo.

Responsable de Reporting

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
21		Verificar que toda la información detallada sea correcta ¿Es correcta la información del informe consolidado? No: Ver actividad 23. Si: Ver actividad 24.
22		Notificar al responsable de reporting para su revisión y corrección. Ver actividad 18.
23		Entregar al departamento técnico de Conecel el informe consolidado de los mantenimientos correctivos realizados en el mes.
24		Recibir del Gerente del proyecto el informe consolidado de los mantenimientos correctivos realizados en el mes.
25	Departamento Técnico de	Revisar el informe consolidado de los mtto correctivos realizados en el mes ¿Son validos los mtto correctivos? No: Ver actividad 26. Si: Ver actividad 27.
26	Departantento Técnico de	Emitir sus observaciones al gerente del proyecto para realizar las correcciones del caso. Ver actividades 21.
27	Conecei	Aprobar por parte de los jefes de zona de Conecel el informe consolidado de los mtto correctivos y entregar a facturación del proyecto.
28	Departamento Técnico de Departamento Responsabiliede	Recibir del Departamento Técnico de Conecel el informe consolidado de los mtto correctivos aprobado y elaborar una pre factura por la cantidad que se indica en el informe mencionado y que se refiere al costo de los repuestos utilizados.
29	Fa Ctuneuci ón Responsable de	Enviar al asistente financiero del departamento técnico de Conecel la pre factura correspondiente a reembolso de gasto de repuestos del mes y el escaneado del informe consolidado de los mtto correctivos solicitando el número de pedido necesario para facturar.
30	Facturación Departamento	Recibir del responsable de facturación la pre factura correspondiente al reembolso de gastos de repuestos del mes y el escaneado del informe consolidado de los mtto correctivos
31	Conecel Departamento	Revisar que la pre factura y escaneado del informe sean correctos y enviar al responsable de facturación el número de pedido correspondiente al valor establecido en la pre factura.
32	técnico de Conecel	Recibir del asistente financiero de Conecel el número de pedido.
33	Responsable de Facturación	Ingresar la factura original adjunto con una fotocopia del informe consolidado de los mtto correctivos aprobado por Conecel en el área de cuentas por pagar en Conecel con el numero de pedido asignado a este servicio.
34	Responsable de	Recibir del área de cuentas por pagar de Conecel las dos copias de la factura con la firma y sello de recibido e ingresado a Conecel
35	Facturación Responsable de	Actualizar y enviar al gerente del proyecto la tabla de facturación ingresando el valor y número de la factura además del número de pedido con el que se ingreso la factura en Conecel.

Responsable de Facturación

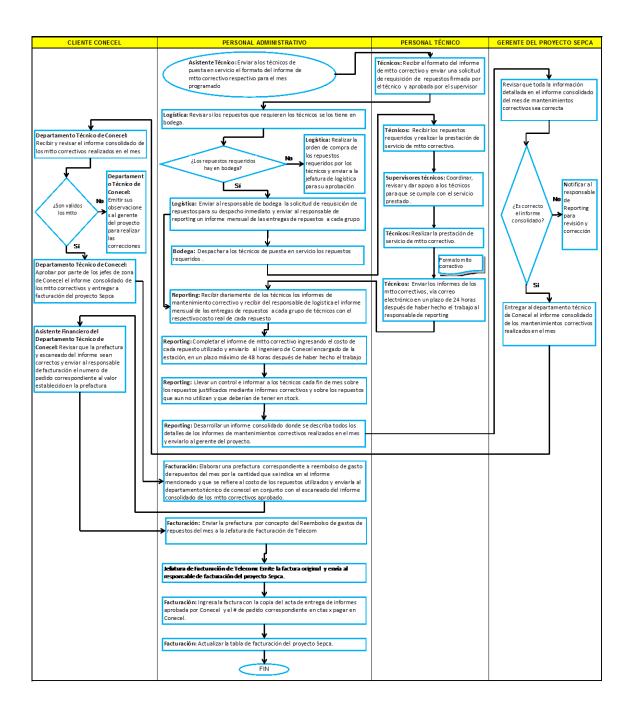
Responsable de Facturación

CAP: 2 SEC: 2.2

VERSIÓN: 1 FECHA: MAY-2015

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN, ORGANIZACIÓN, PRESENTACIÓN, Y FACTURACIÓN DE INFORMES DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO



CAP: 2	SEC: 2.3
VERSIÓN: 1	FECHA: MAY-2015

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN, ORGANIZACIÓN, PRESENTACIÓN, Y FACTURACIÓN DE INFORMES DE TRABAJOS ESPECIALES

Objetivo:

Ejecutar de manera correcta, completa y óptima las actividades de realización, organización, presentación y facturación de trabajos especiales realizados en las estaciones celulares de Conecel, garantizando su efectividad la cual se verá reflejada en la calidad del servicio prestado.

Unidades involucradas:

- Gerente del proyecto
- Área administrativa
- Área técnica
- Área de logística y bodega

Descripción del procedimiento:

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Departamento Técnico de Conecel	Enviar al supervisor encargado de la estación y gerente del proyecto vía correo electrónico una solicitud de petición de cotización por un Trabajo Especial indicando todas sus especificaciones.
2		Recibir del departamento técnico de Conecel la solicitud de petición de cotización para un Trabajo Especial.
3	Supervisores de Campo Supervisores de	Acercarse a la estación celular y realizar un informe de servicio técnico del trabajo especial requerido en el que se determina los materiales que se utilizarían en el trabajo así como el número de técnicos y horas que se tomaría realizarlo.
4	Campo	Enviar al responsable de logística la solicitud de petición de cotización de Trabajo Especial del cliente y el informe de servicio técnico.
5	Respersable de	Recibir de los Supervisores de Campo la solicitud de petición de cotización de Trabajo Especial del cliente y el informe de servicio técnico
	Campo	102

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
6	Logística	Solicitar a tres proveedores una cotización sobre los materiales necesarios para el trabajo especial requerido por el cliente y realizar un cuadro comparativo de las cotizaciones.
7		Seleccionar la mejor cotización en precio y calidad para el trabajo especial y enviar al responsable de facturación la cotización seleccionada y el informe de servicio técnico.
8		Recibir del responsable de logística el informe de servicio técnico y la cotización seleccionada de los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo especial.
9	Responsable de	Realizar el cálculo de la oferta que se presentara a Conecel por medio de una proforma del proyecto de la siguiente manera: se establece un valor de \$20 la hora/hombre y se le carga el 30% de rentabilidad al costo de la cotización de los materiales seleccionada por logística.
10	Facturación Responsable de Facturación	Emitir la proforma del proyecto de la siguiente manera: se describe en la proforma los materiales y la mano de obra requerida para el trabajo y el valor de la proforma se lo coloca en base al cálculo de la oferta que ya se indico.
11	Responsable de	Enviar la proforma al departamento técnico de Conecel asi como al Supervisor encargado y gerente del proyecto.
12	Facturación	Recibir del responsable de facturación la proforma emitida por el proyecto para la realización del trabajo especial requerido.
13	Responsable de Departamiénto técnico de Conecel	Analizar la proforma emitida por el proyecto. ¿Se acepta la proforma recibida? No: Ver actividad 14. Si: Ver actividad 15.
14	Departamento	Notificar al responsable de facturación la negación de la proforma.
15	técnico de Conecel	Enviar al responsable de facturación, al supervisor encargado y al gerente del proyecto la aprobación de la proforma del trabajo especial mediante una solicitud de orden del trabajo, vía correo electrónico.
16	Departamento Responsable de Departamento Econocida	Recibir del departamento técnico de Conecel la aprobación de la proforma del trabajo especial mediante una solicitud de orden del trabajo y enviar al responsable de logística.
17	Conecel Responsable de	Recibir del responsable de facturación la aprobación de la cotización del trabajo especial mediante una solicitud de orden del trabajo por parte de Conecel.
18	Logistica Responsable de	Ejecutar la orden de compra de los materiales requeridos para el trabajo especial y enviar al gerente del proyecto para su aprobación.
19	Logística Gerente del	Recibir la cotización y la orden de compra de los materiales requeridos para el trabajo especial por parte del responsable de facturación y logística respectivamente.
20	Proyecto Gerente del	Revisar y enviar al responsable de logística la aprobación de la orden de compra de los materiales para el trabajo especial.
21	Proyecto Responsable de	Recibir del Gerente del Proyecto la aprobación de la proforma enviada a Conecel y de la orden de compra de los materiales para el trabajo especial.
22	Logística Responsable de	Realizar la compra de los materiales aprobados para la realización del trabajo especial y notificar al responsable de bodega para que reciba los materiales.
	Logística	103

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
23		Enviar al responsable de cuentas por pagar de Telecom la factura de la compra junto a las aprobaciones de la proforma tanto del departamento técnico de Conecel como del gerente del Proyecto para que se continúe con el proceso de pago al proveedor.
24	Responsable de Bodega	Recibir los materiales requeridos para el trabajo especial y coordinar con el supervisor y los técnicos responsables de realizar el trabajo especial para la entrega de los materiales.
25	Técnicos de	Recibir los materiales requeridos para la realización del trabajo especial.
26	puesta en servicio	Realizar y/o coordina la prestación del servicio de trabajo especial y realizar un informe del trabajo realizado
27	Técnicos de puesta en	Enviar el informe del trabajo especial realizado a su correspondiente supervisor.
28	T écritos ode Su parestaras de	Revisar el informe del trabajo especial y realizar correcciones si es necesario.
29	Supervisores de	Enviar al responsable de facturación el informe del trabajo especial,
30	Campo Responsable de	Recibir de los supervisores del Proyecto el informe del trabajo especial.
31	Facturación Responsable de	Enviar al departamento técnico de Conecel el informe y la proforma del trabajo especial realizado para su aprobación.
32	Facturación	Recibir del responsable de facturación el informe del trabajo especial realizado y la cotización del mismo.
33	Departamento técnico de Conecel	Verificar en campo si el trabajo especial realizado es aprobado y si el informe del mismo esta con todas las especificaciones requeridas. ¿El trabajo especial y el informe son aprobados? No: Ver actividad 34. Si: Ver actividad 35.
34	Departamento técnico de Conecel	Notificar al supervisor encargado y al gerente del proyecto las observaciones que se tenga sobre el trabajo especial realizado para su revisión y corrección. Ver actividad 28.
35		Enviar al responsable de facturación la aprobación del trabajo especial realizado vía correo electrónico.
36	Departamento técnico de Conecel	Recibir del departamento técnico de Conecel la aprobación del trabajo especial realizado.
37	Respontante the Fréchie Acton	Elaborar la pre factura por el concepto de servicio de trabajo especial, especificando el nombre del mismo y la estación celular en la que se realizo.
38	Responsable de Facturación	Enviar al asistente financiero del departamento técnico de Conecel la pre factura correspondiente al trabajo especial realizado y la aprobación del trabajo especial por parte del departamento técnico de Conecel.

Responsable de Facturación

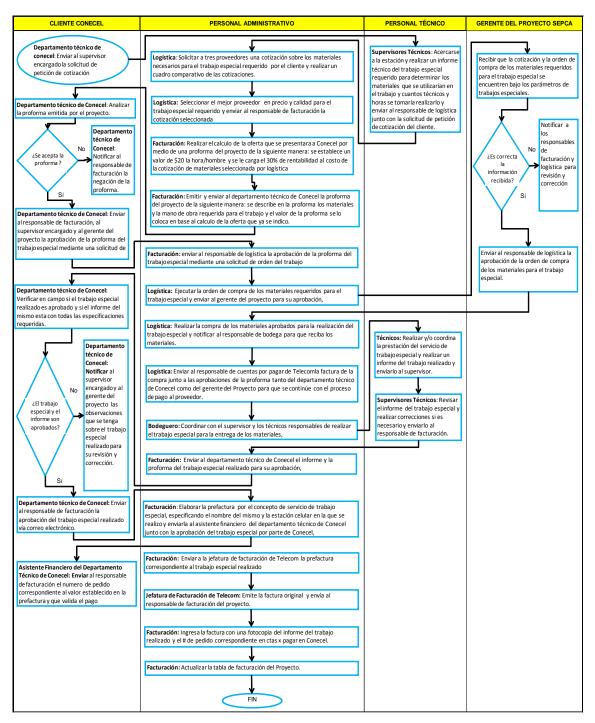
CAP: 2 SEC: 2.3

VERSIÓN: 1

FECHA: MAY-2015

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO: EJECUCIÓN, ORGANIZACIÓN, PRESENTACIÓN, Y FACTURACIÓN DE INFORMES DE TRABAJOS ESPECIALES



CAP: 3 SEC: 3.1
VERSIÓN: 1 FECHA: MAY-2015

ASUNTO: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Glosario de términos:

Call Center del Proyecto Sepca: Es el grupo de personas que se encargan de reportar las emergencias suscitadas en los sistemas de equipos de energía de corriente alterna, de climatización e infraestructura en general, presentes en las estaciones celulares de Conecel.

Mantenimiento Preventivo: Es el mantenimiento de rutina que se realiza cada 2 meses y que permite prevenir problemas en los sistemas de equipos de energía de corriente alterna, de climatización e infraestructura en general, presentes en las estaciones celulares de CONECEL

Mantenimiento Correctivo: Es el mantenimiento basado en el cambio de los repuestos que ya no sirvan, que se encuentren en mal estado o que ya hayan cumplido su tiempo de vida útil equipos de energía de corriente alterna, de climatización e infraestructura en general, presentes en las estaciones celulares de CONECEL

Procedimientos: Secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto.

Proyecto: Actividades determinadas con el fin de cumplir objetivos en un periodo de tiempo

Trabajos especiales: Son los trabajos que no están contemplados en el mantenimiento de rutina de una estación celular y que Conecel adjudica al proyecto Sepca previa cotización presentada.

Tabla 54.4.5.3. Plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos y competencias

Plan de acción 3			
Información general		Cursos de acción	
Proyecto	Plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos y competencias	Actividad	Presupuesto
Responsable	Gerente-GTH-Jefe administrativo y operativo	Determinar las funciones de las áreas del proyecto	\$ 50
Objetivo	Proporcionar en forma ordenada, la información básica de los Objetivo puestos que conforman la estructura de cada una de las áreas del proyecto para delimitar los ámbitos de acción y tramos de control	Elaboración del manual de funciones mediante asesoría administrativa externa	\$ 500
		Impresión del manual de funciones	\$ 50
Estratogia	Servir de apoyo y orientación al proyecto al permitir que se cuente	Socialización del manual de funciones al personal laboral	\$ 200
Estrategia	con una fuente escrita de consulta autorizada sobre la información general de cada uno de los cargos establecidos por el proyecto.	Seguimiento y actualización	\$ 150
		TOTAL	\$ 950
Fecha:	Inicio: mayo-2015 Fin: junio-2016		
	Nivel de elaboración del manual de funciones		
Indicador:	Avance del manual de funciones (días) X 100 Totalidad del manual de funciones (días)		

Nota: Análisis del plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos y competencias Elaborado por: León, Andrés

4.5.3.1. Desarrollo del Plan de elaboración de un manual de funciones, requisitos y competencias

Manual de funciones, requisitos y competencias del proyecto Sepca

Objetivo:

El proyecto Sepca con el fin de dar cumplimiento a la misión y visión establecidas en el plan estratégico establece, en el presente manual, las funciones, los requisitos y las competencias generales de los diferentes cargos que componen la estructura organizacional del proyecto.

Este manual se convierte en un documento de consulta permanente para todos los empleados del proyecto que orienta la comprensión de los diferentes cargos a través de la descripción de las funciones, requisitos y competencias generales de cada uno de ellos. De esta forma se procura minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno de los cargos, la duplicación o superposición de funciones, o el desconocimiento de los procedimientos administrativos y técnicos del proyecto.

Tabla 55. Funciones y competencias del gerente o representante legal

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1 SEC: 1.1	
IVIANDAL DE FONCIONES I COMPETENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1 FECHA: NOV-2014	
1 IDENTIFICAC	CIÓN	
Nivel:	Gerencial:	
Denominación del empleo:	Gerente o representante legal	
Cargo del jefe inmediato: No aplica		
2 - DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		

- Gerencia del Proyecto en toda su magnitud y generación de directivas de acuerdo a las políticas y procedimientos de Calidad del Proyecto.
- Responde de forma integral por la ejecución y entrega de informes del proyecto.
- Supervisar la oportuna asignación de recursos.
- Interfaz con el Gerente Técnico Regional de Conocer.
- Revisión continúa de las cifras del proyecto.
- Supervisar soluciones, optimización de recursos y productividad.
- Responsable de la realización de entrenamiento para el personal de campo.
- Movimientos de personal.
- Monitoreo de funciones para asegurar que todos los problemas sean identificados, informados y resueltos.
- Reuniones continúas con todo el personal del proyecto.
- Delegar responsabilidades y autoridades al personal del proyecto.
- Revisión continúa de la estructura del proyecto.
- Administración de los recursos.
- Planeación de estrategias en conjunto con los supervisores y calidad.
- Convocar conversaciones de aclaración con el cliente, obtener las aprobaciones necesarias y protocolizar los resultados de las mismas.
- Análisis de riesgos con sus niveles y estrategias a seguir para disminución de las mismas.
- Presentación de resultados estadísticos de mejoras del proyecto.
- Elaboración de informes de avance.
- Análisis del proyecto para la búsqueda de la satisfacción del cliente.
- Verificación periódica en sitio del cumplimiento del contrato de parte de los supervisores y de los técnicos de campo.

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA		
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	
Titulo profesional universitario de cuarto nivel en Economía, Administración de empresas, Ingenierías o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 7 años de experiencia en cargos directivos.	
	Transparencia	Autodesarrollo
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Innovación	Trabajo en equipo
	Creatividad	Liderazgo

Nota: Análisis de las funciones y competencias de gerente o representante legal Elaborado por: León, Andrés

Tabla 56.Funciones y competencias del analista de calidad, seguridad ambiental.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1	SEC: 1.2	
IVIANUAL DE FUNCIONES Y COIVIPE I ENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014	
1 IDENTIFICACIÓN			
Nivel:	Gerencial:		
Denominación del empleo:	Analista de calidad, seguridad ambiental y medio ambiente		
Cargo del jefe inmediato:	Gerente del proyecto Sepca		
2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			

- Petición de evaluaciones de satisfacción del servicio brindado al cliente.
- Preparación de planes de mejora continua y soluciones robustas.
- Seguimiento a los indicadores del proyecto
- Seguimiento del fiel cumplimiento del contrato del presente proyecto.
- Creación, manejo y seguimiento de indicadores de procesos del proyecto
- Creación de mapas de procesos del proyecto.
- Creación y cumplimiento del manual de procedimientos del proyecto.
- Creación de instructivos necesarios para el proyecto.
- Creación y seguimiento del Plan de calidad.
- Creación y Seguimiento del Plan de manejo Ambiental y Seguridad Industrial
- Análisis de problemas causa-efecto y búsqueda de soluciones.
- Control y verificación de los instrumentos de medición (calibración anual)
- Coordinar el trabajo Seguridad Industrial y salud Ocupacional (SISO) con el departamento de RRHH
- Responsable de la correcta ejecución de todos los procedimientos definidos.
- Llevar la estadística de disposición de residuos de cada sitio.
- Elaboración o preparación del informe mensual de los residuos generados.
- Control del parque automotor del proyecto.

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA		
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	
Titulo profesional universitario en Ingeniería ambiental, Seguridad industrial o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 5 años de ex directivos	periencia en cargos
4 - COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Transparencia	Disciplina
	Manejo de la información	Trabajo en equipo
	Creatividad	Liderazgo

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del analista de calidad, seguridad ambiental.

Tabla 57.Funciones y competencias del supervisor de campo

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1	SEC: 1.3
IVIANOAL DE FONCIONES I COIVIFETENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014
1 IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Asistencial:	
Denominación del empleo:	Supervisor de campo	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente del proyecto Sepca	

2.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Interface Técnica con CONECEL, para esto se realizarán reuniones con periodicidad semanal.
- Atención de solicitudes de servicio 7 días de la semana x 24 horas x 365 días del año.
- Seguimiento a la programación de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de energía y respaldo.
- Seguimiento y control del servicio de asistencia técnica en sitio.
- Elaboración de informes técnicos de trabajos especiales durante el desarrollo del Contrato, coordinando con el Gerente del Proyecto
- Comunicación efectiva entre colegas en nivel local o nacional para asegurar que los problemas son resueltos dentro del tiempo apropiado.
- Responsable de prueba, identificación, procesamiento de problemas acontecidos.
- Control de la Operación y mantenimiento de la región en todo momento.
- Supervisar y documentar mediante informes escritos y fotográficos.
- Control del trabajo llevado a cabo por todo el personal de campo.
- Reportar asuntos en su región, sugerir soluciones posibles, mejoras y optimizaciones.
- Asegurar la eficaz y eficacia operación en cualquier tarea de mantenimiento.
- Supervisar las actividades de sub-contratistas, asegurar la calidad del trabajo y mantener reuniones con los mismos.
- Soporte técnico especializado a las Cuadrillas de Mantenimiento.
- Llevar a cabo regulares charlas de capacitación y realizar evaluaciones al personal para asegurar el estándar de entrenamiento y continuo mejoramiento, con coordinación con el Gerente del Proyecto y RRHH.
- Responsable de identificar y comunicar a tiempo a los técnicos de campo que no cumplen con el perfil que se requiere.
- Disminución de tiempos muerto, coordinación con asistente técnico

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA		
ESTUDIOS EXP		IENCIA
Titulo profesional universitario en Ingeniería eléctrica, electrónica o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 4 años de experiencia en cargos directivos.	
i 4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Relaciones interpersonales	Disciplina
	Manejo de la información	Trabajo en equipo
	Creatividad	Liderazgo

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del supervisor de campo Elaborado por: León, Andrés

Tabla 58. Funciones y competencias del asistente técnico

	015.4	250 4 4
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1	SEC: 1.4
IVIANUAL DE FUNCIONES I COIVIFETENCIAS LADORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014
1 IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Asistencial:	
Denominación del empleo: Asistente técnico		
Cargo del jefe inmediato:	Gerente del proyecto Sepca	
2 - DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		

- Programación de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de energía y respaldo de acuerdo al contrato
- Coordinar con los Técnicos y Supervisores que desarrollan las actividades para el cumplimiento del
- Estadísticas de fechas tentativas vs. Fecha real de mantenimiento.
- Revisión de informes técnicos para los trabajos especiales
- Actualización de los formatos de informes del Proyecto
- Visitas a campo conjunto con supervisores eventualmente.
- Definir en conjunto con el Gerente del Proyecto y los supervisores el marco global del diseño del proyecto.
- Supervisión del cumplimiento del cronograma particular incluyendo el control y cálculo de los tiempos de mantenimientos preventivos, correctivos y emergencias.
- Disminución de tiempos muertos del personal coordinando conjuntamente con los supervisores
- Manejo y administración de base de datos.
- Estadísticas de niveles de Estaciones Celulares.

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA		
ESTUDIOS	EXPERIENCIA	
Titulo profesional universitario o egresado en Ingeniería eléctrica, electrónica o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos.	
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Relaciones interpersonales Manejo de la información Creatividad	Transparencia Trabajo en equipo Liderazgo

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del asistente técnico.

Tabla 59.Funciones y competencias del analista de facturación

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1	SEC: 1.6
INANUAL DE FUNCIONES I COMPETENCIAS LADORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014
1 IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Asistencial:	
Denominación del empleo:	Analista de facturación	
Cargo del jefe inmediato:	Gerente del proyect	o Sepca y Asistente
Cargo dei jere minediato.	técnico	

2.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Organización y Entrega del resumen ejecutivo.
- Control de procesos de facturación.
- Generación continua de las cifras del proyecto
- Preparación de la facturación mensual del Proyecto.
- Realización de ofertas para trabajos especiales y fuera del contrato
- Control de carpeta de ofertas de trabajos fuera de contrato y su respectiva facturación.
- Recopilación y organización de informes de Abastecimiento de Combustible.
- Entrega y control de Blocks de Abastecimiento de Combustible a Generadores de Energía.
- Control interno de gastos de Combustible (Diesel y Gasolina).
- Responsable del seguimiento en el proceso de pago de las facturas enviadas al Cliente.
- Elaboración de información financiera sobre estatus de la facturación al cliente.
- Estadísticas de niveles de facturación
- Estadísticas de mantenimientos realizados y no realizados
- Informe mensual de acta de trazabilidad.

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA			
ESTUDIOS	EXPERIENCIA		
Titulo profesional universitario, egresado o hasta 8 nivel en Contabilidad y auditoria, Administración de empresas, Ingenierías o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos		
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Relaciones interpersonales Manejo de la información	Transparencia Disciplina	
	Proactividad	Autodesarrollo	

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del analista de facturación

Tabla 60.Funciones y competencias del analista de logística

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1 SEC: 1.7	
IVIANOAL DE FONCIONES I COMPETENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1 FECHA: NOV-201	
1 IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Gerencial:	
Denominación del empleo:	Analista de logística	
Cargo del jefe inmediato: Gerente del proyecto Sepca		
2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		

- Reuniones continúas con Supervisores para coordinar pedidos y repuestos en Stock.
- Asegurar requerimientos logísticos y de seguridad industrial para la región, (coordinar con calidad el cumplimiento de las normas de calidad para seguridad industrial)
- Suministro de materiales a los técnicos de campo.
- Control de repuestos e insumos en Stock que se requieren para los mantenimientos preventivos, correctivos y emergencias.
- Creación de los inventarios de los diferentes equipos y herramientas.
- Manejo adecuado de inventarios y Stock en bodega del proyecto
- Esquema de autorización de entradas y salidas de materiales de bodega de Conecel (Ej.: Rectificadores, Convertidores, Seltz, etc.)
- Reportes mensuales de repuestos utilizados.
- Control de repuestos y herramientas en los grupos de mantenimiento.
- Asegurar que los productos adquiridos cumplan con las normas de calidad y características apropiadas. (Coordinar con calidad para saber el cumplimiento de normas)
- Inventario y Control de llaves de las radio bases.
- Envío de materiales, herramientas y repuestos que los técnicos requieran de manera inmediata
- Control administrativo de fungibles
- Control de repuestos recibidos y entregados a Conecel
- Envío de los instrumentos de medición según el plan de calibración (calibración anual)

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA				
ESTUDIOS EXPERIENCIA				
Titulo profesional universitario o egresado en Administración de empresas, Ingenierías o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos			
	Relaciones interpersonales	Transparencia Disciplina		
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Manejo de la información			
	Proactividad	Disposición al cambio		

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del analista de logística

Tabla 61.Funciones y competencias del técnico de puesta en servicio.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1	SEC: 1.8		
IVIANUAL DE FUNCIONES Y COIVIPETENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014		
1 IDENTIFICACIÓN				
Nivel:	Asistencial:			
Denominación del empleo: Técnico de puesta en servicio				
Cargo del jefe inmediato: Supervisor de campo				
2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES				

- Realizar y/o coordinar la prestación del servicio técnico contratado de mantenimiento preventivo de acuerdo a lo indicado en el anexo 2 del contrato con Conecel, para cumplir los requerimientos del cliente y alcanzar las metas del proyecto.
- Realización del servicio de mantenimiento correctivo.
- Atención de Emergencias en un esquema 7x24x365.
- Todas las actividades técnicas descritas para el proyecto de acuerdo al Anexo 2 del contrato con Conecel.
- Realización de los reportes del mantenimiento preventivo, emergencias, correctivos, abastecimientos de combustible a generadores, fotografías, etc.
- Registro manual y digital de los mantenimientos.
- Llenado de hoja del kilometraje vehicular
- Llenado de la hoja de transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas.
- Llenado de la hoja de inspección vehicular
- Llenado de hoja de registro de repuestos.

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA				
ESTUDIOS	EXPERIENCIA			
Titulo profesional universitario, egresado o hasta 8 nivel en Ingeniería eléctrica, electrónica o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos			
	Relaciones interpersonales	Innovación y creatividad		
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Manejo de la información	Disciplina		
	Proactividad	Disposición al cambio		

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del técnico de puesta en servicio

Tabla 62. Funciones y competencias del bodeguero

MANUAL DE ELINICIONES Y COMPETENCIAS LA DODALES	CAP: 1	SEC: 1.9		
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014		
1 IDENTIFICACIÓN				
Nivel: Asistencial:				
Denominación del empleo:	Bodeguero			
Cargo del jefe inmediato:	Analista de logística			
2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES E	SENCIALES			
 Custodia del inventario Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los té Llevar un control de las herramientas entregadas. Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnico Mantener limpia la bodega. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe Atención al cliente que acude a bodega. Llevar un control de entrada y salida de material, herramientas 	os no lo ocuparon. inmediato.			
3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EX	PERIENCIA			
ESTUDIOS	EXPER	IENCIA		
Titulo de bachiller o profesiones a fines a las funciones del cargo Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 2 años de experiencia en cargos directivos			
	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo		
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Manejo de la	Disciplina		

Nota: Análisis de las Funciones y competencias del bodeguero

Elaborado por: León, Andrés

Disciplina

Transparencia

información Proactividad

Tabla 63. Funciones y competencias de técnico de call center

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	CAP: 1	SEC: 1.10		
IVIANUAL DE FUNCIONES I COIVIFETENCIAS LABORALES	VERSIÓN: 1	FECHA: NOV-2014		
1 IDENTIFICACIÓN	-	-		
Nivel:	Asistencial:			
Denominación del empleo:	Técnico de call cente	er		
Cargo del jefe inmediato:	Asistente técnico			
2 - DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES				

2.- DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Actualizar cada mes el sistema "Travel Ticket" según la información recibida.
- Atender el reporte de emergencias por parte del Call Center del Departamento Técnico de Conecel.
- Responsable del seguimiento en el proceso de Solución de la Emergencia.
- Ingresar el reporte, seguimiento y solución de las emergencias atendidas en el sistema "Travel Ticket"
- Mantener informados al personal técnico de Conecel sobre el proceso de Solución de la Emergencia reportada.
- Elaboración o preparación del informe mensual de las emergencias atendidas en las estaciones celulares.
- Elaboración o preparación del informe semanal y mensual de las emergencias atendidas en las estaciones celulares fuera de contrato.
- Elaboración o preparación del informe semanal de las emergencias atendidas en las estaciones celulares por no ejercitación del Generador de Energía.
- Elaboración de estadísticas de las atenciones a los diferentes tipos de emergencias.

3 REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA				
ESTUDIOS	EXPERIENCIA			
Titulo de bachiller o profesiones a fines a las funciones del cargo. Con especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.	Mínimo 2 años de experiencia en cargos directivos			
4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	Relaciones con el cliente Manejo de la información	Trabajo en equipo Disciplina		
	Proactividad	Compromiso con el proyecto		

Nota: Análisis de las Funciones y competencias de técnico de call center

Tabla 64.4.5.4. Plan de elaboración de comunicación interna

	Plan de acción 4						
	Información general	Cursos de acción					
Proyecto	Plan de comunicación interna	Actividad	Presupuesto				
Responsable	Gerente-GTH-Jefe administrativo y operativo	Redacción de los objetivos y requerimientos de la comunicación interna	\$ 50				
Objetivo	Respaldar el logro de los objetivos del proyecto, fortaleciendo la identificación de los trabajadores, proporcionándoles información	Aprobación del plan de comunicación interna	\$ 50				
	relevante, suficiente y oportuna generando en ellos una imagen favorable del proyecto y de sus servicios.	Desarrollo y ejecución del plan	\$ 700				
Estrategia	Obtener por parte de la gerencia y de las áreas pertinentes la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los	Seguimiento y actualización	\$ 150				
Listrategia	trabajadores así como para reforzar su integración y fomentar su involucramiento con el proyecto.	TOTAL	\$ 950				
Fecha:	Inicio: mar-2015 Fin: jun-2015						
Indicador:	Nivel de cumplimiento de comunicación interna						
	<u>Número de canales de comunicación implementados</u> X 100 Número de canales de comunicación planificados						

Nota: Análisis del plan de elaboración de comunicación interna

4.6. Presupuesto del Proyecto

El presupuesto del proyecto es el resumen en términos monetarios de las iniciativas propuestas según las diferentes perspectivas generadas en el Balance Scorecard y que servirán como puntales fundamentales para el desarrollo y crecimiento del proyecto Sepca.

Tabla 65.
Presupuesto del Proyecto

N	INGRESO	PRESUPUESTO	EGRESO	PRESUPUESTO
1			Plan de capacitación del talento humano	\$ 2.480
2	Financiamiento	\$ 4.330	Plan de elaboración de un manual de procedimientos	\$ 550
3	propio del proyecto Sepca	\$ 4 .330	Plan de elaboración de un manual de funciones	\$ 600
4			Plan de comunicación interna	\$ 700
	TOTAL	\$ 4.330	TOTAL	\$ 4.330

Nota: Investigación propia Elaborado por: León, Andrés

CONCLUSIONES

- Para establecer el Balance Score Card es necesario que todo el personal, tanto Administrativo como Técnico se sienta involucrado con comprometido con el cambio, de tal manera, que presten su debida colaboración en la ejecución del mismo.
- Los indicadores de gestión del Proyecto Sepca permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.
- El desarrollo del Balance Score Card: exige necesariamente la delegación de autoridad y la participación: que a priori, asegura un uso efectivo y unas consecuencias orientadas hacia los objetivos previstos.
- La definición de objetivos estratégicos por perspectivas permite establecer planes de cumplimientos en las actividades a desarrollar para el mejoramiento del servicio, apuntalando en esencia a brindar un servicio de calidad para el cliente.
- Mediante la creación de los flujogramas y la posterior creación del manual de procesos se formalizo cada una de las actividades y se definió responsables para la ejecución de cada uno de los procesos.
- Con el trabajo realizado se logro comprometer al talento humano del proyecto Sepca e involucrarlo en una cultura organizacional que se basa en la medición y control de los procesos.

RECOMENDACIONES

- La implementación del Balanced ScoreCard será vital para el desarrollo del proyecto como tal: manteniendo una herramienta comprobada para medir continuamente los procesos y avalándolo con datos exactos. Basándose en indicadores de cumplimiento con límites de control.
- El Balanced ScoreCard, constituye para el proyecto Sepca una excelente herramienta administrativa, que brindara una adecuada planificación y medición del desempeño, que permite a cualquier organización el cumplimiento de sus objetivos.
- La aplicación del Balance ScoreCard en el proyecto Sepca contemplara el proceso de elaboración de la estrategia que permitan llegar a cumplir los objetivos y tomar medidas concretas lo que encaminara al proyecto a incrementar sus ganancias y disminuir los factores que generan pérdidas.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2012). Administración : tradición, revisión y renovación. En O. Aktouf, Administración : tradición, revisión y renovación (pág. 74). México: Pearson Educación.
- Azuero, F. (2012). Tendencias en la administración : gerencia y academia. En F. Azuero, *Tendencias en la administración : gerencia y academia* (pág. 42). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Banco Central del Ecuador. (11 de 05 de 2014). *Informe mensual y anual de inflacion*. Obtenido de Banco central del Ecuador: www.bce.fin.ec
- Bermúdez, L. T. (2013). Investigación en la gestión empresarial. En L. T. Bermúdez, *Investigación en la gestión empresarial* (pág. 64). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Conatel. (11 de 05 de 2014). *Conatel*. Obtenido de Google: http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/conatel/
- Delgado Castillo, H. (2011). Administracion estratégica : un enfoque metodológico. En H. Delgado Castillo, *Administracion estratégica : un enfoque metodológico* (pág. 42). México: Editorial Trillas.
- Dess, G. G. (2011). Administración estratégica : textos y casos. En G. G. Dess, Administración estratégica : textos y casos (pág. 44). México D.F.: McGraw-Hill .
- Drucker, P. F. (2012). La administración en una época de grandes cambios. En P. F. Drucker, *La administración en una época de grandes cambios* (pág. 19). Buenos Aires: Debolsillo.
- Filion, L. J. (2011). Administración de pymes : emprender, dirigir y desarrollar empresas. En L. J. Filion, *Administración de pymes : emprender, dirigir y desarrollar empresas* (pág. 76). México D.F.: Pearson.
- Fred R, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. En D. Fred R, *Conceptos de administración estratégica* (pág. 54). México: Pearson Educación.
- Galindo Ruiz, C. J. (2011). Formulación y evaluación de planes de negocio. En C. J. Galindo Ruiz, *Formulación y evaluación de planes de negocio* (pág. 71). Bogotá: Ediciones de la U.

- Garcìa Martínez, J. G. (2012). Métodos e investigación administrativa. En J. G. Garcìa Martínez, *Métodos e investigación administrativa* (pág. 29). México: Editorial Trillas.
- Gido, J. (2012). Administración exitosa de proyectos. En J. Gido, *Administración* exitosa de proyectos (pág. 86). México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernández Ortiz, M. J. (2012). Administración de empresas. En M. J. Hernández
 Ortiz, Administración de empresas (pág. 17). Madrid: Pirámide.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). Fundamentos de gestión empresarial : enfoque basado en competencias. En S. J. Hernández y Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial : enfoque basado en competencias* (pág. 69). México D.F.: McGraw-Hill.
- Johnson, G. (2010). Fundamentos de estrategia. En G. Johnson, *Fundamentos de estrategia* (pág. 52). Madrid: Pearson.
- Koontz, H. (2012). Administración : una perspectiva global y empresarial. En H. Koontz, *Administración : una perspectiva global y empresarial* (pág. 31). México D. F.: McGraw-Hill.
- Longenecker, J. G. (2010). Administración de pequeñas empresas : lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. En J. G. Longenecker, *Administración de pequeñas empresas : lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras* (pág. 63). México: Cengage.
- Moyano Fuentes, J. (2011). Administración de empresas. En J. Moyano Fuentes, Administración de empresas (pág. 69). Madrid: Pearson.
- Münch Galindo, L. (2012). Fundamentos de Administración : casos y prácticas de gestión. En L. Münch Galindo, *Fundamentos de Administración : casos y prácticas de gestión* (pág. 79). México: Editorial Trillas.
- Navajo Gómez, P. (2012). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. En P. Navajo Gómez, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas* (pág. 71). Bogotá: Narcea, Ediciones de la U.
- O'Neill, ,. C. (2012). Administración. En ,. C. O'Neill, *Administración* (pág. 47). México: Editorial Trillas.
- Pervaiz K, A. (2012). Administración de la innovación . En A. Pervaiz K, *Administración de la innovación* (pág. 48). México: Pearson Educación.

- Schermerhorn, J. R. (2010). Administracion. En J. R. Schermerhorn, *Administracion* (pág. 35). México D.F.: Limusa Wiley.
- Senatel. (11 de 05 de 2014). *Senatel*. Obtenido de Google: http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/servicios_senatel/
- Supertel. (11 de 05 de 2014). *Supertel*. Obtenido de Google: http://www.supertel.gob.ec

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta al personal del proyecto Sepca

una ("X")	la o las respu	iesta/s que	Ud. cons	idere perti	nente para
cia se ofrece	planes de cap	acitación a	l personal	l del proye	cto Sepca?
a vec	es	1	nunca		
ncia tiene lo	os insumos o	herramient	as necesa	arias para	realizar su
a vec	es	1	nunca		
os informes o	de trabajo se p	resentan al	tiempo e	stablecido	al cliente?
	a veces		r	nunca	
ión en su tra	bajo?				
poca	coordinación	na na	ıda de coo	ordinación	
su carga de t	rabajo?				
	poco justa		nad	a justa	
r es su gerer	nte o superviso	or en cuanto	a su trab	oajo?	
	poco alentad	or	nada ale	ntador	
ı relación lat	ooral que se tie	ene con el c	eliente es i	?	
	Buena		Reg	gular	
	cia se ofrece a vec a vec a vec a vec a vec sión en su tra poca su carga de t	cia se ofrece planes de cap a veces	cia se ofrece planes de capacitación al a veces a vece	cia se ofrece planes de capacitación al personal a veces nunca bión en su trabajo? poca coordinación nada de coest su carga de trabajo? poco justa nad r es su gerente o supervisor en cuanto a su trabajo nada ale a relación laboral que se tiene con el cliente es de la contracte de la	una ("X") la o las respuesta/s que Ud. considere perticia se ofrece planes de capacitación al personal del proyet a veces nunca nunc

Anexo 2.- Encuesta al cliente Conecel (Claro) Datos Informativos: Nombre: Por favor señale con una ("X") la o las respuesta/s que Ud. considere pertinente para cada pregunta. 1.- ¿Cómo considera usted el servicio que le ofrece el proyecto Sepca? Muy buena buena regular 2.- ¿Cómo considera usted al personal que labora en el proyecto Sepca? Muy bueno regular bueno 3.- ¿Cree usted que los informes de trabajo del proyecto Sepca se presentan al tiempo establecido? Siempre a veces nunca 4.- ¿Cree usted que el personal del proyecto Sepca esta capacitado para realizar su trabajo? Muy capacitado poco capacitado nada capacitado