



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Vicerrectoría de Investigación y Posgrados
Decanato de Ingenierías y Negocios

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías

**Planificación Estratégica del área de Tecnologías de la Información en
Empresa de Tecnologías Fiscal Contable**

Tesis que para obtener el Grado de Maestría en Planeación Estratégica y
Dirección de Tecnologías

Presenta.

Ing. Carlos Ramírez Verduzco

Director.

Dra. Alejandra Aldrette Malacara

Puebla, Pue., México, marzo 2019



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

“Dios, tu bondad y amor por nosotros es infinito, te agradezco por haberme permitido la vida y el poder sonreír ante todos mis logros, gracias por todos los retos que pones en mi camino pues en cada uno de ellos aprendo y mejoro como humano, creciendo en diversos aspectos y uno de ellos es el profesional”.

“La dedicación de esta tesis es para el amor de mi vida, a mi gran apoyo y fortaleza, por su apoyo incondicional y verdadero, porque a pesar de las dificultades me apoya en mis sueños y metas, por último, quiero dedicar este trabajo a mis padres y mi hermana que siempre creyeron en mí dándome su aliento y apoyo para cumplir mis sueños”.

Abstract

Information technologies have evolved the business environment and the way organizations respond to change. Every change allows industries to reinvent themselves and design new ways to produce goods or deliver services. This forces the service providing companies to innovate and find new ways to provide elements of value that development, production or management processes so that organizations consume and incorporate them, thus becoming more competitive. The companies destined to provide fiscal and financial services are not the exception, therefore they have to develop methods and techniques that facilitate the acquisition and incorporation of information technologies as part of their processes and/or as part of the services provided, even more, when the companies offer and provide hybrid services of technological-fiscal applications.

The adoption of agile information technology tools and methodologies within the application development and IT services industries is of extreme importance, since it allows organizations to be flexible and standardize administrative and documentation processes of software projects to bring them to a successful conclusion.

The present project deals with the analysis of the Information Technology business unit of a tax-accounting company, to which tools extracted from Porter's literature are implemented and the necessary areas of opportunity are found in order to make it competitive. The main objective and reason for being of this unit is redesigned, strategic planning is developed in which short, medium and long term objectives are defined, which are necessary to achieve through agile methodologies and international standardization such as ITIL and COBIT in order to estimate the achievement of the expected objectives, is developed within the planning of creation of the lines of action and how they incorporate aspects of IT tools to integrate them appropriately within the process of development and management of services to customers that will allow after the adoption efficient delivery times of projects and improve the quality of services provided, improving customer loyalty of existing customers and have better recruitment of new customers in the market.

Resumen

Las tecnologías de la información han evolucionado el entorno empresarial y la manera en la que las organizaciones responden a los cambios, todo cambio permite a las industrias reinventarse y diseñar nuevas formas de producir bienes o entregar servicios. Esto obliga a que las empresas prestadoras de servicios tengan que innovar y encontrar nuevas formas de proveer elementos de valor que los procesos de desarrollo, producción o administración para que las organizaciones consuman e incorporen los mismos logrando ser más competitivas, las empresas destinadas a prestar servicios fiscales y financieros no son la excepción, por ende tienen que desarrollar métodos y técnicas que les facilite la adquisición e incorporación de las tecnologías de la información como parte de sus procesos y/o como parte de los servicios prestados, aun mas, cuando las empresas ofrecen y brinda servicios híbridos de aplicaciones tecnológicos-fiscales.

La adopción de herramientas y metodologías ágiles de tecnologías de la información dentro de las industrias de desarrollo de aplicaciones y servicios de TI, es de extrema importancia, pues permite a las organizaciones ser flexibles y estandarizar procesos administrativos y de documentación de los proyectos de software para llevarlos a un final exitoso.

El presente proyecto trata del análisis de la unidad de negocios de Tecnologías de la Información negocio de una empresa fiscal-contable, a la cual se le implementan herramientas extraídas de la literatura de Porter y se encuentran las áreas de oportunidad necesarias para poder llevarla a ser competitiva, se plantea el rediseñar el objetivo principal y la razón de ser de ésta unidad, se desarrolla la planificación estratégica en la cual se define objetivos a corto mediano y largo plazo necesarios de alcanzar a través de las metodologías ágiles y de estandarización internacional como ITIL y COBIT para estimar el alcance de objetivos esperados, se desarrolla dentro de la planeación de creación de las líneas de acción y como en ellas se incorporan aspectos de las herramientas de TIC's para poder integrarlas de manera adecuada dentro de los proceso de desarrollo y gestión de los servicios a los clientes que permitirá después de la adopción eficientizar tiempos de entrega de proyectos y mejorar la calidad de los servicios prestados, mejorando la fidelidad de los clientes actuales y tener mejor captación de clientes nuevos en el mercado.

Contenido

AGRADECIMIENTOS	3
ABSTRACT	4
RESUMEN	5
CONTENIDO	6
INTRODUCCIÓN	9
Antecedentes	9
Justificación e importancia del problema.	10
Problema.....	10
Justificación.....	12
Importancia.....	13
OBJETIVOS	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	16
Conceptos Generales.....	16
Estrategia	16
Las tres estrategias de Porter son:.....	17
Empresas Financieras.....	20
La tecnología en el Área Fiscal	22
La tecnología en el Área Contable	23

Gobernabilidad en las Tecnologías de la Información.....	24
ITIL (Librería de Tecnologías de la Información e Infraestructura)	26
COBIT	29
ISO20000.....	31
Tendencias Actuales	35
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO Y METODOLOGÍA UTILIZADA.	39
Diagnóstico de la Situación Actual.....	42
Nuevos competidores.....	49
La fuerza de los proveedores.....	49
La fuerza de los clientes.....	50
Los entrada de productos sustitutos.....	50
La competencia entre las empresas de industrias similares.....	50
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO.....	51
CAPÍTULO 4: SOLUCIÓN PROYECTADA.....	53
Procedimiento de Solución.....	53
Aplicación de Solución.....	53
Diseño de la visión y misión empresarial.....	53
Misión: “Somos una unidad de negocio que cree firmemente, que la excelencia sólo da frutos cuando se confía en gente talentosa, con calidad y experiencia en los negocios”.....	57
Visión: “Ser una unidad de negocio comprometida con los problemas de nuestros clientes de forma transparente y eficaz para convertirnos en su socio de confianza”.....	57
Determinación de valores.....	57
Objetivos estratégicos.....	58
Metas.....	60
Estrategias.....	61
Líneas de acción e indicadores.....	61
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES DEL PROYECTO	72

TRABAJO A FUTURO.....	74
BIBLIOGRAFÍA	75
TABLA DE IMÁGENES.....	80
ÍNDICE DE TABLAS.....	81
ANEXO A: FORMATO DE FODA	82
ANEXO B: TAXONOMÍA DE BLOOM.....	86

Introducción

Antecedentes

Toda empresa tiene como grandes funciones en su razón de existencia “desde el punto de vista financiero” la inversión y la financiación pues esto implica el que se establezca una relación con todo su entorno de capitalización, conociéndose como sistema financiero al conjunto de instituciones, mercado, y productos que trabajan, se desarrollan o negocian dentro de un país o un entorno determinado (Benito Benito, 2009) pues transforman los activos en liquidez que hacen que “La Empresa” sea estable en su funcionalidad, estos permiten que cualquier empresa pueda crear progreso y a su vez poder crear capital a razón de mejorar o aumentar su productividad; el presente proyecto plantea su estudio y desarrollo en una empresa líder en contabilidad y servicios financieros ubicada en México fundada en 1971. La empresa en cuestión proporciona un rango completo de servicios de “outsourcing” principalmente en contabilidad, consultoría empresarial, soluciones fiscales, auditoría, comercio exterior, servicios financieros y Tecnologías de la Información. Pertenece a una firma internacional que reúne firmas consultoras líderes en sus ramos con sede en Inglaterra, esta empresa tiene su sede principal de Latinoamérica en la ciudad de Puebla, México. Manteniendo ubicaciones estratégicas de servicios en los estados de:

Figura 1 Ubicación de servicios



- Puebla
- Ciudad de México
- Nuevo León
- Baja California Sur
- Guanajuato
- Aguascalientes
- Chiapas

Fuente: página Oficial de Empresa Recuperado

“La Empresa” se destaca en el mercado de servicios estratégicos para las compañías ya que cuentan con un total aproximado de 320 consultores distribuidos en las diversas sedes, los cuales en su mayoría son jóvenes teniendo un rango de edad entre los 25 a 30 años, y con líderes de cada una de las áreas de trabajo con más 15 años de experiencia en la industria que hace que las soluciones cuenten con calidad, innovación y ética, a través de una visión global. Estos especialistas comparten conocimiento con socios de más de 113 países y aplican su experiencia en el entorno mexicano con una atención cercana y continua.

Con la finalidad de diversificar el negocio y como una estrategia para impulsar los servicios ofertados a sus clientes, la firma integró diversas áreas de conocimiento, buscando alcanzar siempre la excelencia en sus servicios, una de ellas que complementa de manera directa, las estrategias entregadas y proporcionadas a los clientes la cual facilita a corto y mediano plazo la adopción de las mismas es el área de Tecnologías de la Información, ésta se incorporó a la compañía en el año de 2014 se ofertan servicios de gestión empresarial, integración de soluciones, Contabilidad Electrónica, ERP's, AMS, Consultoría y Capacitación. (Empresa Financiera, 2019)

El presente proyecto tiene como finalidad proporcionar lineamientos que permitan alinear al área de Tecnologías de la Información de la empresa detrás de un objetivo que debe convertirse en un gran reto especialmente en la gestión administrativa y operativa, el cual consiste en la propuesta del diseño de la planeación estratégica del área de Tecnología de Información de una empresa de fiscalización y contabilidad con la finalidad de que cada proceso genere valor tanto a los clientes como a la compañía en cuestión en cada una de sus actuaciones en el mercado, ya que cuenta con un crecimiento en un corto tiempo de servicios, clientes y colaboradores.

Justificación e importancia del problema.

Problema

La gestión tecnológica es conocimiento y es práctica que está íntimamente relacionado con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de tecnologías (Tapias García, 2016); esto se concibe a través de “una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimiento, extendiendo el rango de las actividades humanas y producir bienes y servicios” (Kanz & Lam, 1996) por ello, la efectiva gestión del área de Tecnologías de la Información requiere un conocimiento profundo de las nuevas tecnologías

existentes y las mejores prácticas (*Best Practices*) alineadas a los procesos industriales, administrativos y operativos de cada uno de los sectores a los que pertenecen sus clientes nacionales e internacionales. La firma hace referencia que los problemas a los que ellos se enfrentan actualmente son:

Internos.

- Errores en la comunicación interna entre los equipos de trabajo y entre colaboradores asignados a los proyectos por su diversificación de tareas.
- Deficiencia en el enfoque referente a los proyectos asignados de los colaboradores, pues actualmente tienen asignación de múltiples tareas con diferentes enfoques y soluciones de manera simultánea.
- Pérdida de tiempos en la entrega de los objetivos de los proyectos al no alcanzar las fechas comprometidas.
- Nulo seguimiento de las actividades ya que no se gestiona de manera puntual la metodología asignada a los proyectos y no se estima si ésta es la más eficiente pues carece de indicadores que permitan tener un punto de vista objetivo de su rendimiento.
- Se carecen de medios tecnológicos para el seguimiento de la metodología la debería de emitir KPI's correctos para medir los rendimientos de área de Tecnologías de la Información de la firma.

Externos.

- Retos inherentes a un mercado globalizado y altamente competitivo.
- Cambios en los sistemas tecnológicos y de información de manera acelerada.
- Inestabilidad política, que hace a las empresas detener los presupuestos de inversión asignados a la mejora de procesos y tecnológicos.

La dirección de área es la más comprometida con la planeación estratégica ya que debe apoyar y fortalecer la selección y formulación de una estrategia idónea, así como, la gestión que conlleva la implementación, medición y control de las mismas siendo éstas imprescindibles para la mejora de los márgenes actuales de rentabilidad como área de negocio dentro de la firma. A través de la planeación estratégica se deben tomar decisiones para problemas en los servicios ofertados y prestados a los clientes de manera efectiva (Kanz & Lam, 1996); estos involucran

desde los tiempos en los que se entregan los servicios hasta los recursos humanos con los que cuenta el área para poder brindarlos efectivamente, por ello se consideran recursos invaluable dentro de la planificación, estos constituyen un punto tangible en la visión de los negocios, proveyendo de herramientas de competitividad que incrementen su participación y permanencia en el mundo empresarial (Guerrero Guerrero, 2018). Por el momento, aunque la firma tiene de manera global bien definida su misión, visión y valores, así como el plan estratégico global; el área de Tecnologías de la Información no cuenta con ningún punto de los anteriores por lo que al funcionar cada unidad de negocio como independientes dentro de la misma firma con resultados medidos de forma global por los objetivos propuestos en la planeación general de la firma; el crecimiento, gestión y la rentabilidad, son totalmente independientes, lo cual representa un riesgo importante en el desarrollo y crecimiento a corto, mediano y largo plazo dentro de la misma.

Justificación

El área de Tecnologías de la Información debe identificar los flujos adecuados de información para la toma correcta de decisiones que permitan los resultados deseados y probables, perfeccionando los procesos internos de comunicación (Arévalo Avecillas, Nájera Acuña, & Piñero, 2018) y que como unidad de negocio, los lleve a ser dentro de la firma un referente por su rentabilidad y crecimiento sostenible, siendo la planificación estratégica la que contribuye de una manera racional y perfectible al cumplimiento de este objetivo (Guerrero Guerrero, 2018).

La ausencia de un plan estratégico en el área de Tecnologías de la Información y la ausencia de una estructura organizacional interna, la multiplicidad de los servicios gestionados y entregados a los clientes, la cantidad de personal y la falta de un control en las actividades desempeñadas por los colaboradores pertenecientes al área, hace que los cálculos de los costos, así como las expectativas de rentabilidad no sean acertadas, esto también es reflejado en rendimientos económicos deficientes, esto complementado con los datos obtenidos durante las entrevistas en las cuales se detecta que el 90% de los colaboradores del área son recién egresados, por lo cual carecen de experiencia en la gestión y seguimiento de los proyectos, se carece de un plan de capacitación que permita a los colaboradores ser efectivos en sus labores, existe una ausencia de una plataforma estandarizada para el intercambio y gestión de la información recopilada y trabajada dentro de las unidades de operación de la unidad de negocio, también existe una mentalidad reactiva en el equipo de trabajo buscando solucionar los

problemas presentados, sin contar con planes de enfoque preventivo, por lo que el presente proyecto se ve plenamente justificado

Considerando la situación económica y financiera actual, el área debe prepararse para los cambios y volver su estructura organizacional más elástica, tomando en cuenta que a razón de su mercado la necesidad de conservar a los clientes actuales proveyéndoles de servicios con una oferta de valor más elevada hará que el área pueda enfocar mayores esfuerzos a la búsqueda, y captación de nuevos posibles clientes con nuevos proyectos a solucionar y para los cuales se pueden ofrecer productos y servicios.

Esto obliga al área a pensar donde quiere estar en el futuro, estableciendo objetivos claros para poder lograrlo, generando un crecimiento sostenible y gradual, diferenciándose de sus competidores; por ello al competir en un mercado de servicios globalizado el área de Tecnologías de la Información tiene el reto de hacer las siguientes preguntas: ¿En qué lugar se está en este momento? y ¿En qué lugar se quiere estar?

Dando pie a generar un programa de planificación efectiva que consista en guiar a los ejecutivos del área de Tecnologías de la Información a la toma de decisiones afines con las metas establecidas y creando una estrategia que permita aprovechar sus capacidades internas para enfrentar los retos, anticipándose a los cambios constantes teniendo una visión a mediano y largo plazo que les cree un entorno de crecimiento sostenible.

Importancia

El propósito del presente proyecto tiene como base el diseño de una planeación estratégica que posibilite al área de Tecnologías de la Información de la firma de ““La Empresa”” un desarrollo coherente, permitiendo coordinar las acciones tomadas en la prestación de productos y servicios a los clientes, unificando criterios e impulsando la consecución de los objetivos.

Para ello, el área de Tecnologías de la Información necesita tener claramente sus estrategias y a través de ellas lograr su misión y objetivos; así como, prestar atención a las debilidades y amenazas que puedan dañar su crecimiento y consolidar sus fortalezas y oportunidades en el entorno en el que está inmersa. Adicionalmente, es importante que también permita que, a través de lo anterior, diseñe y tenga planes alternos de acción que alineen las metas y objetivos establecidos apegados a su realidad para dar cumplimiento con lo

pronosticado, provocando un cambio de enfoque dentro del área convirtiendo todos los esfuerzos en una inversión productiva.

La planificación estratégica (Raffino, 2020) incluye entre otros:

- Liderazgo
- Conocimiento Organizacional
- Análisis del área
- Formulación de la estrategia
- Entendimiento e Implementación de herramientas y metodologías

Poder implementar una herramienta que permita la modernización de la unidad de negocio de la firma, hace necesario e importante que el área de Tecnologías de la Información comprenda la magnitud en todo lo holístico y debe tener el dinamismo para sobrevivir en el nuevo ambiente global al cual está inmerso.

Objetivos

Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico basado en la adopción de metodologías de TI para los servicios internos y externos, así como de desarrollo de soluciones que permitan al área de Tecnologías de la Información de la firma cumplir con los objetivos de sustentabilidad basados en los principios innovación y crecimiento económico a través del uso de herramientas de estrategia empresarial y de estándares Tecnologías de la Información.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno del área de Tecnologías de la Información por medio de la aplicación de un FODA y las cinco fuerzas de Porter para establecer los objetivos críticos a los cuales se les generará una estrategia.
- Definir la filosofía del área de Tecnologías de la Información basada en “*Best Practices*” de desarrollo y administración de proyectos que permita dar un panorama de la situación actual de la empresa y un futuro al cual llegar desarrollando la misión, visión y valores.
- Establecer la misión visión y valores como unidad de negocio dentro de la firma bajo un documento formal que permita la transparencia a todos los colaboradores establecer sus propios de los objetivos a alcanzar.
- Establecer objetivos, estrategias, y planes de acción generales que permitan lograr las metas como unidad de negocio dentro de la firma alineados con las “*Best Practices*” establecidas.
- Establecer líneas de acción que fortalezcan los servicios ofertados a los clientes bajo la implementación de las “*Best Practices*” con estrategias de servicio de ITIL.
- Definir actividades dentro de la metodología de ISO que fomenten la regulación y estandarización del manejo de la información dentro del área de TI para una transferencia eficiente de conocimiento.
- Combinar las actividades de la metodología COBIT con las necesidades de gestión de Riesgos dentro de las actividades del área de TI para la creación de líneas de acción enfocadas a la eficiencia operativa.

Capítulo 1: Marco Teórico

Conceptos Generales

Estrategia

Durante el proceso administrativo inmerso en su totalidad dentro de cualquier entidad organizacional, puede generar múltiples situaciones con finales favorables o finales desastrosos para las mismas. Por ello, la administración debe dejar traslucir que se consideraron y tomaron en cuenta aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza en favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, en otras palabras, fueron capaces de establecer directrices claras en base a lo vislumbrado en el horizonte. (Contreras Sierra, 2013)

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través de un análisis interno y externo para saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer de manera adecuada, cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos establecidos. Como lo menciona Michael Porter, “*Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado*”, por ello, la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Estrategia puede ser “huir” de la competencia, para defender la rentabilidad y el crecimiento como empresa o estrategia es “explorar” nuevas formas de competir que aporten a la oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en sus competidores.

En otras palabras “Estrategia” es “Diferenciación”, pero no de cualquier tipo; por esto, diseñar la Estrategia de una empresa, implica el definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que el cliente perciba como superior.

Porter en múltiples ocasiones ha descrito la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas que puede lograr hacer una empresa, para crear una posición firme dentro de un mercado, dichas acciones son las respuestas a las tres fuerzas competitivas que el mismo Porter ha identificado, como indicadores determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que envuelve a la industria, que como resultado buscaba un importante rendimiento sobre la inversión.

Las tres estrategias de Porter encontradas en su trabajo de investigación, le permitió poder identificar que se pueden utilizar dentro de una empresa en forma individual o en conjunto, con el fin de crear a largo plazo el posicionamiento admisible que sobre pasa el desempeño de los competidores en una empresa. Definiendo así el principal objetivo de las estrategias de Porter que es la búsqueda del desarrollo general de una empresa o industria, teniendo como eje central la competitividad para la misma.

En palabras de Porter (Porter M. , From Competitive Advantage to Corporate Strategy, 1989)), “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Las tres estrategias de Porter son:

Liderazgo global en costos. Que tiene como finalidad, vender las mercancías a precios unitarios extremadamente bajos, a través de una reducción en los costos.

Diferenciación. Elaborar o vender productos que sean originales, que puedan lograr distinguirse de la competencia y que tengan la particularidad de no ser fácilmente imitables por la competencia.

Enfoque o Concentración. Tiene como finalidad de orientar la atención en un segmento específico del mercado, en otro sentido, concentra los esfuerzos en producir o vender mercancías que puedan llenar las expectativas del cliente.

Pero aun adoptado cualquiera de las estrategias y logrando tener una ventaja competitiva en el mercado solo es un logro temporal, que podría alargarse si se marca una diferencia que se pueda conservar. (Porter M. , Estrategia Competitiva, 2009)

Esto permite que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a generar valor en los productos y servicios que proporcionan asegurando el aumento del margen y así siendo más

competitiva, estas diferencias entre las ventas y los costos que definen el margen, está analizado en la cadena de valor propuesta por Michael Porter. (Porter M. , From Competitive Advantage to Corporate Strategy, 1989), la cual, es un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa

Porter define la cadena de valor como, la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva siendo un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones, permitiendo dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La cadena de valor se forma por categorías de actividades que se integran de forma directa. Ésta refleja las actividades que lleva a cabo dentro de los procesos de una industria. De la misma forma, permite observar como las actividades están conectadas entre sí y como se conectan con las actividades de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo se interrelacionan estos elementos en la ventaja competitiva. (Porter M. , From Competitive Advantage to Corporate Strategy, 1989)

Figura 2 Cadena de Valor



Fuente: (Porter M. , From Competitive Advantage to Corporate Strategy, 1989)

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Pudiendo dar algunas definiciones:

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Éstas se dividen en dos grupos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

Esta a su vez, se dividen en las cinco categorías genéricas que se observan en la figura 2.

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas (ver figura 2) reflejan el hecho de que el abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa (ver figura 2).

Empresas Financieras

El sistema financiero resulta de la integración de diferentes intermediarios financieros, quienes son las entidades encargadas de facilitar y eficientar la transferencia de recursos financieros entre las unidades deficitarias y aquellas que cuentan con excedentes, mediante la creación y utilización de instrumentos especializados que satisfacen las necesidades del mercado (Lopez Mateo, Rios Manriquez, & Cardenas Alba, 2018).

Los sistemas financieros son instrumentos que permite a las empresas poder gestionar los mecanismos con los cuales pueden generar rentabilidad, siendo esto el instrumento que mide la eficiencia con la cual una entidad u organización utiliza sus recursos financieros (Rodriguez Ferrer, Hernández García, & González Gómez, 2000), permitiéndoles el incremento de la riqueza, que no es otra cosa que hacer crecer el valor patrimonial.

Las instituciones financieras son conocidas como intermediarios pues son las que captan los ahorros y efectúan préstamos o realizan inversiones a cambio de un pago de interés (Chu Rubio, Manuel & YoPublico S.A.C, 2014), estas operaciones se realizan a través de transferencias de capital entre los dueños de capital y los que necesitan el capital dando cuatro formas de ocurrencia:

- Transferencias directas de dinero y valores
- Transferencias a través de corredores o brokers
- Transferencias a través de intermediarios financieros como bancos.
- Administración de carteras de otros participantes del mercado.

Lo anterior, conforma lo que se conoce como Mercado Financiero y que existen cada vez que una transacción financiera se efectúa (Chu Rubio, Manuel & YoPublico S.A.C, 2014).

Cuando una empresa desea crear valor a partir de la medición de la rentabilidad debe tomar en cuenta que ésta debe ser mayor al costo de oportunidad, pues de lo contrario no estaría creando valor (Gonzalez Figueroa, 2015); por ello es importante crear estrategias de desarrollo que permitan alcanzar el resultado esperado, traduciéndolas en metas a corto y largo plazo, las cuales serán apoyadas con indicadores y mediciones de los mismos que fomenten la motivación de los involucrados a cumplir las metas establecidas. (Chu Rubio, Manuel & YoPublico S.A.C, 2014)

Bajo la premisa de que la globalización en los mercados internacionales y su impacto en los mercados nacionales, las empresas se han forzado a la adaptación de un número incontable de retos, que van desde la forma en la que hacen negocios hasta la forma en la que administran todos sus recursos buscando ser más competitivas, esto ha propiciado que haya una incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en las actividades cotidianas como una herramienta fundamental pues permite; por ejemplo, ampliar los canales de distribución, comercializar de manera más rápida, y acercar a muchos más clientes de distintas partes del mundo a la vez. Esta incorporación de las TIC's en el ambiente empresarial de manera significativa permite a las empresas tener un posicionamiento estratégico en el mercado que se ve reflejado en generar rentabilidad y permanencia (Gonzalez Figueroa, 2015).

Como menciona (Porter M. E., 2008), minimizar los costos de una empresa es parte vital para tener una buena ventaja competitiva, ya que reduciéndolos se puede maximizar la rentabilidad de una empresa. Siendo la rentabilidad el objetivo principal que se busca al emprender un negocio y también para permanecer en el mercado. Por ello, tanto las empresas como las entidades financieras buscan en las TIC's herramientas que permitan obtener y analizar información de manera certera e inmediata, la cual haga que los ejecutivos tengan elementos objetivos para la toma de decisión ya que éstas, como afirma (Porter M. E., 2008) permiten barrer las ventajas potenciales y, por lo tanto, las ventajas residuales son en las que se debe centrar para sobrevivir en un entorno competitivo.

Bajo la opinión de (Brealey & Myers, 2007), las estrategias financieras representan los cursos de acción a seguir, así como los medios necesarios a través de los cuales es posible obtener resultados proyectados en su gestión para la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio en los criterios de riesgo y rentabilidad, además orienta a la empresa para garantizar la disponibilidad de las fuentes de financiamiento y proporciona registro de las operaciones con herramientas de control basadas en TIC's.

Estas situaciones señalan que es común que las empresas recurran a financiamientos de diversas índoles, entre los cuales destacan los proveedores y los acreedores dentro del sistema financiero (García Barbati, 2013), por lo que hace necesario que las empresas cuenten con medios de transferencia de información demasiado ágiles y certeros que permitan conocer la situación actual financiera de la industria y provean datos objetivos de análisis para la reformulación de estrategias corporativas tomando como parámetros de decisión el riesgo

tolerable y el retorno de inversión que en conjunto aseguren su rentabilidad y sustentabilidad a lo largo del tiempo.

La tecnología en el Área Fiscal

Algunas de las funciones clave de esta área son la planeación fiscal, cumplimiento de obligaciones emisión de reportes salvaguardar la información, así como el pago de impuestos y por ello, es importante que se deba enfocar recursos para buscar soluciones que estén de acuerdo a los objetivos y estrategias que tenga la organización para la cual se trabaja. El destinar recursos económicos para la implementación de herramientas tecnológicas enfocadas al área fiscal que de forma subsecuente se integre a los procesos y herramientas.

Para que el área fiscal pueda desempeñarse de una mejor manera y las TIC representen una ventaja competitiva para la organización y las características de los sistemas fiscales que busquen implementarse, deben cubrir al menos los siguientes aspectos:

- Basados en complejidad del negocio, deben permitir el control y seguimiento de las obligaciones fiscales, a nivel geográfico, funcional y de entidad. Un control y monitoreo adecuado respecto del avance en el cumplimiento de las obligaciones fiscales que genere confianza a los accionistas y alta dirección en términos de visibilidad, calidad y oportunidad en la toma de decisiones.
- Deben permitir monitorear riesgos fiscales a través de su correcta identificación, clasificación y cuantificación. Las posturas fiscales inciertas que se originan por la falta de claridad en las disposiciones fiscales podrían generar un impacto fiscal y financiero importante, por lo que su adecuado y oportuno manejo se vuelve esencial para evitar en la medida de lo posible contingencias futuras significativas.
- Deben servir como archivo electrónico de toda la información y documentación relevante que permitan optimizar el tiempo de respuesta en caso de alguna auditoría interna o por parte de un auditor externo.

“A pesar de lo que muchos consideran, esta es la oportunidad para las empresas de mejorar su función fiscal, por medio de una estrategia que permita la adopción de nuevas soluciones tecnológicas que ayuden a prevenir riesgos, administrar documentos y procesos, realizar procedimientos analíticos e integrar datos” (Espinoza, 2015)

Es muy importante que exista una buena relación entre el personal del departamento de desarrollo tecnológico o informática y el departamento de impuestos o fiscal, para que se logre la automatización del cálculo y el cumplimiento fiscal. La buena relación que exista en estas áreas puede generar objetivos que permitan a la empresa evaluar posibles riesgos fiscales de manera ágil y oportuna pudiendo así tomar una mejor decisión para el bien de la misma. A continuación, se muestra una tabla que compara la aplicación del área fiscal en función de las TIC.

Tabla 1 Relación entre TIC's y Área Fiscal

Estado actual del proceso	Tecnología usada actualmente	Tecnología de uso no explotado
Archivos en papel sin seguimiento	Ninguna tecnología	Sistemas Cloud de manejo de archivos electrónicos con historial de revisión
Recopilación de datos de manera ineficaz y opaca	Uso de diversas hojas de cálculo (EXCEL)	Sistemas Cloud de manejo de información multiplataforma con permisos de acceso y transparencia total
Tiempo de recolección de información muy alta	Envío y recepción de múltiples hojas de cálculo por correo electrónico	Manejo de herramientas como ERP que gestionan documentos, datos y flujos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Para poder cumplir con las obligaciones fiscales y contables, se han desarrollado diversas soluciones tecnológicas que mejoran la función de las mismas y que se adaptan a los requerimientos de las empresas, como lo es actualmente la contabilidad electrónica. Es por ello que es importante poder identificar en las empresas las áreas de oportunidad y establecer propuestas de mejora continua en función fiscal y estar preparados en caso de haber auditorías electrónicas.

La tecnología en el Área Contable

Las Tecnologías de la Información han impactado significativamente en esta área tan importante de las empresas, la cual es el área contable, ya que las TIC operan como un motor de cambio que permite a los usuarios dar respuestas a las nuevas necesidades de esta información.

Existe una gran diferencia en cuanto a cómo se realizaba la contabilidad anteriormente, ya que los registros se realizaban a lápiz y con muchos papeles de trabajo, mientras que actualmente existen paquetes contables muy completos que incluyen control de pagos, cuentas por cobrar, nóminas, etc. y esto ha beneficiado mucho en esta área porque facilita el trabajo y disminuye el tiempo de elaboración.

Tabla 2 Evolución de tecnología y el proceso contable

Periodo Histórico	Necesidades Informativas	Posibilidades Tecnológicas	Respuestas de la Contabilidad
Las grandes civilizaciones	Conocer los ingresos y Gastos	Utilización de papiro	Utilizan partidas simples
El inicio del comercio	Registrar Cada Movimiento	Utilización de papel	Surge la partida Doble
La Revolución Industrial	Importancia de los Activos y conocer su beneficio	Utilización de papel e imprenta	Se perfecciona la partida doble y surgen los estados financieros
1960	Manejar más información y con mayor rapidez	Surgen los primeros equipos de cómputo siendo muchos usuarios para un solo equipo	Se automatizan los sistemas contables manuales.
1981	Obtener información financiera útil para la toma de decisiones	Surge el concepto de computadoras personal	Sistemas de información contables integrados en bases de datos, informes y gráficos.
Siglo XXI	Información en tiempo real	Computadoras, Servidores, Internet, Comercio Electrónico, TIC's	Automatizar la captura de datos, intercambio electrónico de documentos. Desaparece el papel.

Fuente: (Zaragoza Velázquez & Vera Muñoz , 2015)

Gobernabilidad en las Tecnologías de la Información.

Las organizaciones actualmente se han vuelto más conscientes de los riesgos referentes a Tecnologías de la Información que impactan directamente en su reputación y en la solidez tanto económica como operacional (Gómez, Hernán Pérez, Donoso, & Herrera, 2010), por ello es frecuente que las empresas en diversos sectores reporten fallas o ataques en sus sistemas de información y servicios de Tecnologías de la Información (TI), generando la necesidad de realizar análisis de riesgos que fundamentalmente caen en dos pilares: los estándares-normas y las metodologías; para que permitan asegurar el éxito de las operaciones si son articuladas adecuadamente.

Debido a tantos efectos negativos que se han visto en las organizaciones por las amenazas sobre los servicios de TI, éstas han comenzado a exigir, dentro de sus funciones normales internas, un análisis de riesgo y un plan de mitigación; así mismo, han entendido que siempre quedará un riesgo remanente y latente en sus procesos de misión crítica. También cabe resaltar que las industrias hacen cada día mayor uso de las TIC's para ser más efectivas y eficaces para poder llegar a ser más competitivas en el mercado en el que se desarrollan, promoviendo la necesidad de la aparición de reglamentos y políticas que gestionen el riesgo intrínseco en la usabilidad de las mismas (Ferro Escobar, Tarazona Bermúdez, & Alzate Acuña, 2015).

El (IT Governance Institute, 2012) menciona que “El gobierno de TI es responsabilidad de la administración ejecutiva y del Consejo de Dirección. Es una parte integral del gobierno de una organización y consiste en las estructuras organizacionales y de dirección, y en los procesos que aseguran que la organización mantiene y amplía sus objetivos y estrategias”. Por ello se puede afirmar que su principal objetivo es conseguir alinear la estrategia corporativa y las TIC's para minimizar los riesgos creando un ambiente estable de operación y generando de manera indirecta valor.

El gobierno de TI se puede identificar como lo menciona el (IT Governance Institute, 2012) cinco áreas de enfoque que están relacionadas con la toma de decisiones estratégicas estas son mostradas en la siguiente figura.

Figura 3 Áreas de focalización del Gobierno de TI



Fuente: (IT Governance Institute, 2012)

- El alineamiento estratégico se centra en asegurar el enlace entre el plan del negocio y los planes de TI; al definir, mantener y validar la proposición de valor de TI; al alinear las operaciones TI con las operaciones de la empresa. (ISACA, 2019)
- La entrega de valor tiene que ver con la ejecución de la propuesta de valor a través del ciclo de entrega, asegurando que las TI entregan los beneficios prometidos con respecto a la estrategia, concentrándose en la optimización de costos y la provisión del valor intrínseco de las TI. (ISACA, 2019)
- La administración de recursos tiene que ver con la inversión óptima en, y la adecuada administración de los recursos críticos TI: aplicaciones, información, infraestructura y recurso humano. Aspectos claves que están relacionados con la optimización del conocimiento y la infraestructura. (ISACA, 2019)
- La gestión del riesgo requiere conciencia del riesgo por parte de los ejecutivos corporativos sénior, un claro entendimiento del apetito de la empresa por el riesgo, entendiendo el cumplimiento de los requerimientos, la transparencia acerca de riesgos significativos para la empresa y el encajamiento de las responsabilidades de administración del riesgo en la organización. (ISACA, 2019)
- La medida del rendimiento traza la pista y monitorea la implementación de estrategias, culminación de proyectos, uso de recursos, rendimiento de procesos y entrega de servicios, usando, por ejemplo, cuadros de mando integral que traducen las estrategias en acciones para alcanzar objetivos medibles más allá de la contabilidad convencional. (ISACA, 2019)

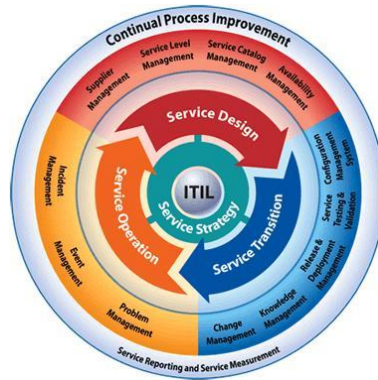
Existen modelos orientados al control de TIC's dentro de las organizaciones, estas tienen diversas áreas de cobertura en el campo de acción, esto permite que se puedan complementarse y haya una relación con la planificación estratégica de los sistemas, la gestión de los servicios y con las herramientas de monitorización y control; para ello se debe mencionar algunos que se describirán más adelante: ITIL, COBIT, ISO20000 e ISO 27000 que serán la base para la definición de la estrategia y las líneas de acción del proyecto.

ITIL (Librería de Tecnologías de la Información e Infraestructura)

Es una guía de las mejores prácticas implementadas en la industria en el cómo diseñar, desarrollar e implementar la Gestión de los servicios de TI como un activo estratégico, basados en procesos de gestión (Cartlidge, 2007).

El punto fundamental de ITIL es su ciclo de vida, a partir del cual se profundiza dentro de cada una de sus etapas, siendo la más importante, la estrategia del negocio, esto hace que se derive en los procesos de diseño, transición y operación, y, alrededor todas las demás partes, se encuentra la mejora continua, la cual se puede observar en la siguiente figura:

Figura 4 Etapas del Ciclo de Vida de ITIL



Fuente: (Cartlidge, 2007)

- Estrategia del Servicio. La parte medular del ciclo de vida de ITIL es la Estrategia del Servicio de TI, dentro de esta etapa se tienen varias actividades siendo la principal el entender los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente, para esto se debe ver a la administración del servicio no como una capacidad operativa, si no como un activo estratégico. Además, se debe asegurar que la organización está en una posición en la cual es capaz de administrar los costos y riesgos asociados con los portafolios de servicio de TI. (Cartlidge, 2007)
- Diseño del Servicio. Dentro de esta etapa se deben cumplir varios objetivos siendo el principal el diseño del servicio, con base a las mejores prácticas de gobierno de TI dentro de los estándares mundiales, así como de los procesos y las políticas de la organización, con el fin de llevar a la realidad la estrategia del servicio. El diseño debe facilitar la introducción y adopción de los servicios a ambientes soportados, asegurando la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, manteniendo en todo momento un servicio que sea rentable y que requiera mínima mejora a lo largo de su vida útil, aun así, la mejora continua debe encontrarse embebida en todas las etapas del ciclo de vida de ITIL). (Cartlidge, 2007)
- Transición del Servicio. Esta etapa tiene como propósito el asegurar que la salida a producción de nuevos servicios, las modificaciones a servicios ya existentes y/o el retiro de

servicios obsoletos se realice de acuerdo a las necesidades del negocio y de acuerdo a lo documentado tanto en la estrategia del servicio como en el diseño del servicio. Esto incluye la una gestión adecuada en la administración de los cambios para que sea realizada de una manera eficaz, eficiente y con base a una administración del riesgo, todo lo anterior permite el desplegado exitoso de las liberaciones (de los servicios) a los ambientes soportados. (Cartlidge, 2007)

- **Operación del Servicio.** Es cuando tanto usuario final, así como el asesor del servicio experimenta los resultados de la estrategia, diseño y transición del servicio. Le corresponde a esta etapa todas las actividades necesarias para gestionar la administración y entrega de los servicios dentro de los niveles acordados, así como la administración de la tecnología que es utilizada para soportar estos servicios durante su ciclo de vida. El éxito de esta fase radica en el conseguir no sólo los procesos, si no el seguirlos durante toda la operación real del día a día. (Cartlidge, 2007)
- **Mejora Continua.** Esta fase está centrada en incrementar la eficiencia, maximizar la efectividad y optimizar los costos derivados de los procesos de TI, su propósito principal es alinear a los recursos de TI con los constantes cambios en las necesidades del negocio por medio de identificar e implementar mejoras de los servicios de TI, los objetivos principales de ésta etapa del ciclo de vida es: el realizar, revisar, analizar y priorizar recomendaciones a las diferentes etapas del ciclo de vida de ITIL, el revisar y analizar el nivel de cumplimiento del *SLA* s, mejorar la estructura de costos sin sacrificar la satisfacción de los clientes y el asegurarse de que todos los procesos cuenten con objetivos y métricas claras, así como entender qué representan estas métricas, que es lo que se está midiendo y cuál es el resultado esperado de las mediciones. (Cartlidge, 2007).

ITIL es un marco de trabajo que ha sido mejorado a lo largo del tiempo, sin embargo surgen las preguntas como: ¿qué pasa con los cambios tecnológicos? es decir, ¿de qué manera la organización reacciona y se enfrenta los constantes cambios tecnológicos? especialmente cuando puede darse el caso de que no se tengan contemplados, las nuevas posibilidades de nuevos procesos, aplicaciones, plataformas y conocimiento, ya que como generalmente ocurre con la tecnología, esta avanza de manera constante y acelerada.

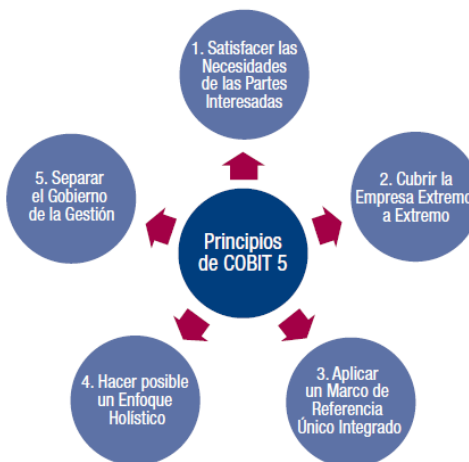
COBIT

significan por sus siglas en inglés, Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas (Control Objectives for Information Systems and related Technology). El modelo es el resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por (ISACA, 2019) (Information Systems Audit and Control Association).

Lanzado en 1996, es una herramienta de gobierno de TI que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales de tecnología. Vinculando tecnología informática y prácticas de control, este modelo consolida y armoniza estándares de fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de control y los auditores; aplicándose a los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo los computadores personales y las redes. Está basado en la filosofía de que los recursos TI necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos (ISACA, 2019).

COBIT se fundamenta en cinco principios que buscan: satisfacer las necesidades de los diferentes interesados en el negocio mediante la fijación de un conjunto equilibrado y consensuado de objetivos, abarcar la gestión de la información en toda la empresa y no sólo en la función de TI, aplicar un solo marco integrado integrando diferentes prácticas y estándares, habilitar un enfoque holístico abordando todos los elementos que contribuyen a una efectiva y eficiente gestión y gobierno de las TI, y por último establecer claramente las responsabilidades y acciones entre las funciones de gobierno y de gestión la las tecnologías de información en la empresa esto es reflejado en la siguiente figura.

Figura 5 COBIT5. Principios Fundamentales



Fuente: (IT Governance Institute, 2012)

La estructura del modelo COBIT propone un marco de acción donde se evalúan los criterios de información, como por ejemplo la seguridad y calidad, se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, como por ejemplo el recurso humano, instalaciones, sistemas, entre otros, y finalmente se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la organización. Por ello, La adecuada implementación de un modelo COBIT en una organización, provee una herramienta automatizada, para evaluar de manera ágil y consistente el cumplimiento de los objetivos de control y controles detallados, que aseguran que los procesos y recursos de información y tecnología contribuyen al logro de los objetivos del negocio en un mercado cada vez más exigente, complejo y diversificado (IT Governance Institute, 2012).

El conjunto de lineamientos y estándares internacionales conocidos como COBIT, define un marco de referencia que clasifica los procesos de las unidades de tecnología de información de las organizaciones en cuatro "dominios" principales, a saber:

- **Planificación y Organización.** Este dominio cubre la estrategia y las tácticas y se refiere a la identificación de la forma en que la tecnología de información puede contribuir de la mejor manera al logro de los objetivos del negocio. Además, la consecución de la visión estratégica necesita ser planeada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas. Finalmente, deberán establecerse una organización y una infraestructura tecnológica apropiadas. (ISACA, 2019)
- **Adquisición e Implementación.** Para llevar a cabo la estrategia de TI, las soluciones de TI deben ser identificadas, desarrolladas o adquiridas, así como implementadas e integradas dentro del proceso del negocio. Además, este dominio cubre los cambios y el mantenimiento realizados a sistemas existentes. (ISACA, 2019)
- **Soporte y Servicios.** En este dominio se hace referencia a la entrega de los servicios requeridos, que abarca desde las operaciones tradicionales hasta el entrenamiento, pasando por seguridad y aspectos de continuidad. Con el fin de proveer servicios, deberán establecerse los procesos de soporte necesarios. Este dominio incluye el procesamiento de los datos por sistemas de aplicación, frecuentemente clasificados como controles de aplicación. (ISACA, 2019)
- **Monitoreo.** Todos los procesos necesitan ser evaluados regularmente a través del tiempo para verificar su calidad y suficiencia en cuanto a los requerimientos de control. (ISACA, 2019)

Estos dominios agrupan objetivos de control de alto nivel, que cubren tanto los aspectos de información, como de la tecnología que la respalda. Estos dominios y objetivos de control facilitan que la generación y procesamiento de la información cumplan con las características de efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad.

COBIT se divide en 3 niveles, los cuales son los siguientes:

- Dominios. Agrupación natural de procesos, normalmente corresponden a un dominio o una responsabilidad organizacional.
- Procesos. Conjuntos o series de actividades unidas con delimitación o cortes de control.
- Actividades. Acciones requeridas para lograr un resultado medible.

ISO20000

Es un estándar internacional de gestión de la calidad de los servicios de TI que permiten garantizar la prestación de los servicios de TI y la gestión que se realice sobre los mismos, para alcanzar la satisfacción de los usuarios (Rovers, 2012).

La Organización Internacional de Estandarización (ISO), a través de las normas recogidas en ISO/IEC 20000, establece una implementación efectiva y un planteamiento estructurado para desarrollar servicios de tecnología de la información fiables en lo referente a la gestión de servicios de TI.

La Norma ISO 20000 consta de:

- 13 procesos definidos.
- Un proceso de planificación e implementación de servicios
- Requisitos de un sistema de gestión.
- Ciclo de mejora continua (PDCA).

Lo anterior se puede identificar en la siguiente figura.

Figura 6 Organización de un sistema de Gestión de servicios de TI



Fuente: (Rovers, 2012)

El objetivo de ISO 20000 es doble:

- Ayudar a las empresas a conseguir servicios de TI más efectivos
- Incorporar las mejores prácticas internacionales en la Gestión de Servicios TI (ITSM)

En el objetivo de mejorar la gestión de servicios TI ISO 20000 proporciona

- Un conjunto de procesos de administración de servicios TI
- Un conjunto de buenas prácticas internacionales

En base a la estructura de la norma ISO/IEC 2000 se compone de 8 partes, aunque las más utilizadas son las partes 1 y 2 donde los requisitos para la certificación de un sistema de gestión ISO 20000 se encuentran solo en ISO 20000-1.

20000-1: Requisitos del sistema de gestión de servicios

Requisitos para el establecimiento de un sistema de gestión de Servicios TI incluyendo el diseño, la transición, la entrega y la mejora de los servicios TI.

Se trata de una descripción de los procesos para planificar, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar un sistema de gestión de servicios

20000-2: guía para la aplicación de sistemas de gestión de servicios

Es una guía de aplicación en sistemas de gestión de servicios según los requisitos de ISO/IEC 20000-1

20000-3: Proveedores de servicio

Se trata de una guía para ayudar a las empresas a definir el alcance de la aplicación de la norma ISO/IEC 20000-1 así como para la definición de la conformidad con sus requisitos.

20000-4: Modelo de evaluación de servicios

Describe el modelo para realizar una evaluación de procesos de provisión de servicios TI según los requisitos de la norma ISO 15504. Contiene tanto los requisitos para realizar la evaluación y una escala de medición para evaluar la capacidad del proceso.

20000-5: Ejemplo para la implementación de la norma ISO/IEC 20000-1

Contiene recomendaciones para proveedores de servicios sobre la mejor manera de cumplir con los requisitos de ISO/IEC 20000-1 estableciendo un plan de implementación gradual de la norma en tres fases.

El modelo de implementación propuesto también contiene ejemplos de políticas sobre provisión de servicios TI que cada proveedor puede adaptar para satisfacer los requisitos de la norma y los propios de cada organización

Esta guía además provee una orientación sobre la gestión de la documentación, incluyendo plantillas para algunos de los documentos especificados en ISO / IEC 20000-1: 2011 que pueden modificarse para adaptarse a las circunstancias individuales.

20000-9: Guía para la aplicación de la norma ISO/IEC 20000-1 a servicios en la nube

Se trata de una guía para implementar ISO/IEC 20000-1: 2011 en proveedores de servicios que ofrecen servicios en la nube (Cloud Services). Es aplicable a diferentes categorías de servicios en la nube, como las definidas en ISO/IEC 17788 / ITU-T Y.3500 e ISO/IEC 17789 / ITU-T Y.3502. Cubre todo tipo de servicios en la nube tales como:

- Servicio (IaaS) – Infraestructuras
- Servicios (PaaS) – Plataformas
- Servicio (SaaS) – Software

La aplicabilidad de ISO/IEC 20000-1 es independiente del tipo de tecnología o modelo de servicio utilizado para prestar los servicios. Todos los requisitos en ISO/IEC 20000-1 pueden ser aplicables a los proveedores de servicios en la nube.

La guía se presenta como un conjunto de escenarios que pueden abordar muchas de las actividades típicas de un proveedor de servicios en la nube.

20000-10: Conceptos y terminologías

Contiene conceptos básicos de ISO/IEC 20000 y lo que es más interesante, cómo son las relaciones entre ISO/IEC 20000 y otras normas internacionales e informes técnicos con una

explicación de la terminología utilizada en ISO/IEC 20000, para poder interpretar los conceptos correctamente.

20000-11: Guía sobre la relación entre ISO 20000-1:2011 y el modelo de gestión de servicios: ITIL

Se trata de un informe técnico sobre la relación entre ISO/IEC 20000-1 y un marco de gestión de servicios de uso común, ITIL.

Puede ser utilizado por cualquier organización o persona que desee comprender cómo se puede usar ITIL con ISO/IEC 20000-1: 2011, incluye recomendaciones para integrar ITIL con ISO 20000 así como una relación de causas, procesos y términos incluidos en ambas normas

20000-12: Guía sobre la integración entre ISO/IEC 20000-1:2011 y el modelo de gestión: CMMI-SVC

Se trata de una guía sobre la relación entre ISO/IEC 20000-1: 2011 y CMMI-SVC V1.3 (hasta el nivel de madurez 3).

Contiene recomendaciones para integrar CMMI-SVC con los requisitos de la norma ISO 20000-1 relacionando las áreas de proceso en CMMU con las cláusulas de la norma ISO 20000.

Finalmente, el punto central que debe girar con respecto a las decisiones de adopción de una estrategia basada en las mejores prácticas tecnológica es el valor que la tecnología y su estrategia aportarán a la organización, todas las decisiones tomadas con respecto a si se adopta o no una tecnología o qué tecnología es adoptada deben ser guiadas no por la novedad, ni costo, ni por imitación de la competencia, sino que deben ser guiadas por las necesidades que tiene cada organización para poder cumplir con su misión, visión y objetivos de negocio, ya que entre más pequeña sea la brecha entre el negocio y las tecnologías de información que utiliza, mejores serán los resultados entregados por TI para el negocio (Tapias García, 2016).

Tendencias Actuales

Para las empresas se vuelve imprescindible estar al tanto de las tendencias del rubro en el que se desempeñan cada uno de los sectores de la industria al tratar de conseguir el éxito laboral. Sin embargo, en lo que respecta al sector de la contabilidad suele ser bastante limitada la información existente sobre proyecciones y tendencias, pues al ser una profesión que depende de las normas locales e internacionales derivadas de las leyes aplicables a las empresas a las cuales se les brinda servicios, vuelve a este sector con tantas especializaciones cómo diversidad de empresas y giros comerciales existan (Salgado Castillo, 2014).

Por ende, aun con lo anterior, es posible observar algunas interesantes tendencias del mercado contable, como lo es la movilidad contable que, derivado de la masificación de Internet y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han permitido la adaptación de muchas laborales contables a las actuales necesidades del mercado. En años anteriores las opciones de los contadores en lo que se refiere a oportunidades laborales se limitaban a estudios contables y trabajo fijo dentro de las empresas, actualmente está cambiado a independencia y movilidad que repercute dentro de las empresas que buscan servicios más especializados, ya sea para revisar los estados financieros o verificar que los libros se encuentren en orden, o servicios fiscales. Siendo el nuevo paradigma, el tema de asesorías financieras de reducción de impuestos y en el caso especial de México, la tecnología aplicada a la facturación, hoy llamada en México *“facturación electrónica”*.

La tecnología utilizada en especial el área de TIC's ha provisto de herramientas capaces de apoyar la mayoría de los procesos contables, permitiendo a los contadores brindar una interpretación clara a su trabajo con los números, así como permitir a sus clientes entender y basarse en ese trabajo para la toma de decisiones estratégicas (Salgado Castillo, 2014).

El vertiginoso proceso de cambio en el que se encuentran inmersas todas las empresas, hace que los procesos en este caso de índole contable tengan evoluciones aceleradas, sabiendo que su mayor aplicación es en el mundo empresarial se debe contemplar que avances tecnológicos en el área de Tecnologías de la Información afectan directamente a éste.

Por ello, centrar parte del estudio en analizar tecnologías que ayudan a la evolución de los procesos empresariales hace sentido, siendo el uso de Internet uno de los principales al cual se tiene que hacer referencia especial por los dos de los principales beneficios “Su uso para la obtención y difusión de información y el empleo en las transacciones comerciales y

operacionales”, siendo maximizado por el amplio número de usuarios, por ello las empresas muestran una tendencia a ofrecer cada vez más información de tipo económico financiero. Por otra parte, Internet entendida como una gran “base de datos” constituye una herramienta fundamental para los profesionales, destacando su aplicación a la búsqueda de datos o información de utilidad.

Además de su vertiente meramente informativa, numerosas empresas han apostado por el comercio electrónico vendiendo sus productos y servicios a través de la red, destacando 2 formas de operación, cuando, una cuando se habla de negocio electrónico dirigido tanto al consumidor final desde la empresa (B2C o *Business to Consumer*) o cuando las operaciones se hacen de empresa a empresas (B2B o *Business to Business*). (Sturiale & Scuderi, 2016)

Por otra parte, íntimamente unidas a Internet, se encuentran las aplicaciones Intranet y Extranet. Aunque los tres conceptos son difíciles de separar al basarse en la misma tecnología, sí pueden distinguirse en el grado de restricción de la información y público que accede a ella, así como en la forma en que la información está dispuesta. Mientras Internet es de acceso público, Intranet es de carácter privado (sólo tienen acceso los miembros de una empresa o institución) y Extranet se encuentra a medio camino entre lo público y privado, al consistir en un grupo concreto de empresas que pueden compartir e intercambiar cierta información. Además, la información en Internet no está estructurada ni preseleccionada, mientras que en Intranet la información está protegida y estructurada debidamente para discriminar los tipos de acceso que pueden existir en la red; por su parte, en Extranet la información es compartida por círculos de confianza, extendida fuera de los límites de la empresa de manera que se proporciona un acceso selectivo a entidades y personas externas a la organización, como pueden ser proveedores y clientes, o a otras compañías.

De este concepto se derivan diferentes aplicaciones con las cuales las empresas hacen una mejora sustancial en sus procesos de comercialización y manejo de información que les permite estar a la vanguardia o con una ventaja competitiva en relación de las demás que están en su misma industria como puede ser por ejemplo el uso de EDI (*Electronic Data Interchange*) que es la base medular del comercio electrónico y hoy explotada en el área de contabilidad y finanzas en los temas de comunicación con el gobierno en especial en México con el tema de facturación electrónica y contabilidad electrónica desde la entrega de balance de resultados o bien la contabilización de la nómina.

Otro de los rubros en los que las TICS's han influido en los procesos Contables financieros de las empresas se da en el momento en que las empresas empiezan a incluir dentro de sus modelos de negocio la utilización de los ERP (*Enterprise Resource Planning*) el cual centra sus principales características el manejo de la contabilidad y finanzas y deriva en los procesos de gestión empresarial como lo son la logística, inventario, compras y distribución (Salinas Jara & Reyes Vega, 2015). Y hoy evolucionan utilizando técnicas más innovadoras y complejas como lo son el *Data Warehouse*, *Data Mining* y *Learning Machines* que son utilizadas en *Business Intelligence* permitiéndole a las empresas la toma de decisiones de carácter estratégico mejorando sus resultados, definiendo estas técnicas se puede afirmar que el *Data Warehouse* puede definirse como un almacén de datos obtenidos de diversas fuentes: internas, externas, bases de datos *on line*, recogida por departamentos de investigación, elaborada por analistas de negocio, etc. Esta información se depura eliminando datos duplicados e incorrectos y se estructura de forma que sea útil para la empresa. A pesar de que almacenan muchos datos, los *Data Warehouse* carecen de herramientas adecuadas para analizarlos. La búsqueda de información se puede hacer con dos tipos de herramientas de software: herramientas de búsqueda manual (incluye herramientas de consulta y de análisis multidireccional que permiten ver y analizar la información desde distintos puntos de vista de forma sencilla: OLAP (*On Line Analytical Processing*); herramientas de búsqueda automatizada o *Data Mining* (minería de datos) que es un proceso basado en análisis estadísticos y lingüísticos realizados sobre una base de datos, identificando correlaciones, tendencias ocultas y clasificaciones que constituyen un apoyo en la toma de decisiones organizativas. Así pues, la minería de datos intenta obtener un rendimiento de las inversiones realizadas en la recopilación de datos (Salinas Jara & Reyes Vega, 2015).

Si bien el internet puede ser considerada como una herramienta para la profesión contable pues ofrece múltiples ventajas como la búsqueda de datos o información de utilidad para el desarrollo de la actividad, la desaparición de barreras geográficas y temporales, rapidez, la reducción de costos, edición y manipulación de documentos; también existen inconvenientes como es la inseguridad sobre su fiabilidad, la dificultad de encontrar la información precisa y la capacidad para buscar información en la red sí que puede constituir un aspecto importante; por ello, familiarizarse con los distintos tipos de servicios de búsqueda disponibles y recursos existentes como directorios especializados, servidores institucionales, permite a los mecanismos

de búsqueda constituir requisitos mínimos para aprovechar las ventajas que ofrece la red; esto ayuda a que la contabilidad de gestión se enriquezca en muchos aspectos con esta nueva fuente de información.

En general, la conexión con servidores y organismos dedicados a esta disciplina o relacionados con ella, permite los profesionales en contabilidad estar al día acerca de nueva normativa que le pueda afectar, acceder a documentos elaborados por las organizaciones profesionales en los temas, conocer nuevas técnicas de gestión e investigaciones que se están realizando o los resultados de dichas investigaciones, obtener información corporativa suministrada por las propias empresas (Webs corporativas), por organismos oficiales (SAT, SE, etc.) o por empresas especializadas, etc. Es decir, Internet permite acceder a información externa a la empresa que puede ser de interés en la elaboración de informes o indicadores (Espinoza Quinn, 2016).

Por otra parte, este continuo desarrollo de las Tecnologías de la Información, junto con la demanda por parte de la gerencia de un apoyo más rápido y eficaz en la toma de decisiones influye en la Contabilidad de Gestión de forma que las principales funciones de su responsable cambian de la mera recogida y computarización de la información contable hacia un enfoque más amplio, dirigido a la gestión de la información y del conocimiento. Así, el contador tiene que tener una combinación de habilidades interpersonales y profesionales para poder desempeñarse con éxito en los distintos roles y áreas: asesoría, consultoría, análisis, gestión o estratégica. Sumado a la aparición de tecnologías todavía más innovadoras como, el *digital twins* que permite como lo menciona BBVA “el análisis de datos y la monitorización de todo tipo de sistemas para evitar problemas, prevenir tiempos de inactividad, desarrollar nuevas oportunidades e incluso planificar el futuro mediante simulaciones” o bien, el *blockchain* la cual genera registros descentralizados específicamente para el uso de monedas virtuales y que promete alcanzar la madurez necesaria para desarrollar aplicaciones y soluciones reales. Transferencias internacionales en tiempo real, operaciones de comercio internacional y una larga lista de transacciones financieras se basarán en esta tecnología. (Zaragoza Velázquez & Vera Muñoz , 2015)

Capítulo 2: Diagnóstico y Metodología Utilizada.

Dentro de la historia de la humanidad, la ciencia y sus aplicaciones han conseguido cosas de real importancia que han mejorado la comprensión del universo, han cambiado el nivel de vida y bienestar que se puede alcanzar. Sin embargo, esta información y aplicación del conocimiento no ha aparecido de la nada, se ha requerido de años de investigación en diversas líneas de conocimiento y desarrollándose diversas formas de investigar, por ello, es importante pasar de la definición de algunos autores acerca de lo que es investigación para después poder organizar esta definición en los diferentes enfoques y tipos, que serán necesarios para poder determinar la que se establecerá en el presente documento.

El presente trabajo se enfocará a usar el tipo de investigación exploratoria ya que se aborda la modificación de un área dentro de la empresa en cuestión desde una nueva perspectiva orientada 100% a la adopción de técnicas y tecnologías de Tecnologías de la Información de manera Transversal.

Para el procedimiento de elaboración del análisis FODA que se realizaron los siguientes pasos:

1. Definir los criterios de análisis.
2. Identificar de las condiciones reales de la situación actual de la empresa y sus variables internas y externas.
3. Asignar un valor para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Calcular de los resultados obtenidos.
5. Establecer del balance entre la Optimización y el Riesgo).
6. Analizar e ilustrar de los resultados.
7. Hacer un *trade off* y matriz de factores de éxito
8. Obtener conclusiones.

Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. Estos son valores aplicados dentro de la encuesta.

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera que se puede establecer las diferencias entre ellas permitiendo jerarquizarlas. (fortalecer con hallazgos)

Procedimiento de Diagnóstico

La planeación de manera formal dentro de una empresa es un esfuerzo de los recursos administrativo que sirve para anticiparse a las condiciones futuras, tomando decisiones en las situaciones presentes con base a un documento llamado plan; para ello, la planeación estratégica permite que una organización pueda aproximarse visión de su futuro tanto inmediato como a largo plazo, y se puede conceptualizar como un proceso para establecer los propósitos de una organización, las estrategias permitirán orientar la adquisición, el uso y control de los recursos tecnológicos, financieros y humanos, para alcanzar esos objetivos.

Una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de una empresa a nivel de operación es el análisis situacional, conocido como diagnóstico FODA (que por sus siglas son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), siendo ésta, la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales dentro de una empresa, facilitando un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica.

Análisis externo

En el análisis externo de “La Empresa” se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. La matriz divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas (Espinosa, 2013).

- *Oportunidades*: representan una ocasión de mejora de “La Empresa”. Para identificar las oportunidades se debe responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?

- *Amenazas*: pueden poner en peligro la supervivencia de “La Empresa” o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Para identificar las amenazas de nuestra organización, se debe buscar responder a preguntas como: ¿qué obstáculos se encontrarán?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores más cercanos? (Espinosa, 2013)

Análisis interno

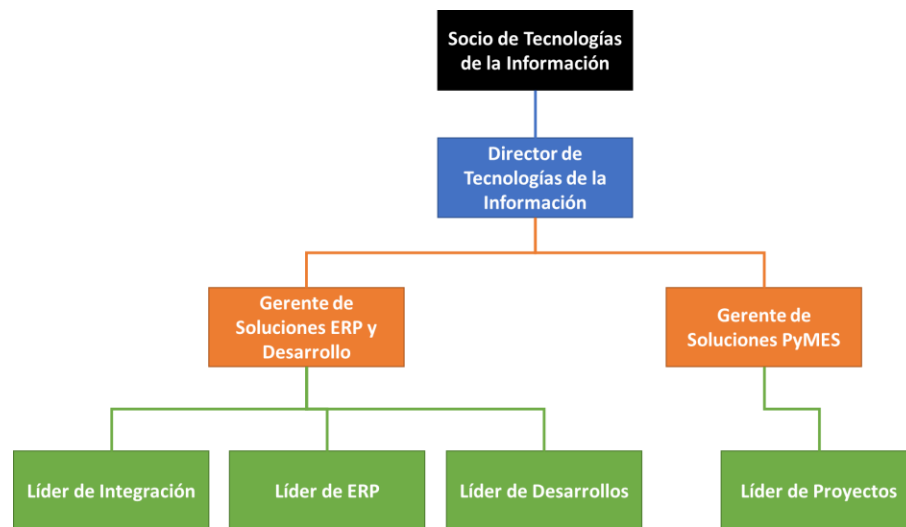
Se pueden identificar los factores internos claves, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, tratando de definir en qué se puede mejorar o en que estamos realizando las actividades adecuadas.

- *Fortalezas:* Aquellas capacidades y recursos con los que cuenta “La Empresa” para explotar, para identificarlas se puede responder a preguntas como: ¿qué ventajas se tienen con respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo costo se tienen disponibles?, ¿cuáles son los puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? (Espinosa, 2013)

- *Debilidades:* Puntos de los cuales “La Empresa” carece y que permiten responder a preguntas como: ¿qué perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué puede hacerse para mejorar?, ¿qué evita que se sostengan las compras? (Espinosa, 2013)

Por ende, dado su importancia en el presente proyecto se toma este análisis como el procedimiento inicial por su fácil aplicación y forma objetiva; incluye tanto elementos cualitativos como cuantitativos, para un manejo de la información y un mejor apoyo en la toma de decisiones, la obtención de la información comienza con la aplicación de entrevistas al Socio de negocio de IT de “La Empresa”, a su Director de operaciones, Gerentes de soluciones y líderes de proyectos realizadas en el periodo de Noviembre 12 de 2019 a Diciembre 19 de 2019 durante la cual se aplicó el formato de análisis de factores internos y externos, del cual se obtuvieron los factores que son fortalezas y debilidades así como los factores que son una oportunidad y amenazas (las encuestas se encuentran en el anexo A).

Figura 7 Organigrama de la empresa área de TIC



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico de la Situación Actual

Al aplicar la encuesta con los integrantes del organigrama se obtienen los siguientes datos.

Tabla 3 Tabla de valores de encuesta

FACTOR	SOCIO	DIRECTOR	GERENTE 1	GERENTE 2	LÍDER	LÍDER 2	LÍDER 3	LÍDER 4	Promedio
a) ACERCA DE TUS CLIENTES	16	13	15	15	15	15	14	16	15
b) ACERCA DE SUS COMPETIDORES	15	13	15	12	12	11	14	15	13
c) ACERCA DE SUS PROVEEDORES	15	14	14	15	13	15	12	10	14
d) ACERCA DE OTROS FACTORES	15	13	13	13	10	11	8	10	12
e) ACERCA DE TUS RECURSOS	14	14	16	13	13	11	13	16	14
f) ACERCA DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15	14	14	15	16	17	16	17	16
g) ACERCA DE SUS HABILIDADES	16	14	16	15	15	17	16	16	16

Fuente: Elaboración Propia

Determinando los siguientes factores, basados en la metodología de FODA del anexo A en la cual un puntaje inferior a 15 se determina como una amenaza o debilidad pues no alcanza el nivel mínimo de dominio dentro de la empresa y por ende es un área de oportunidad que debe ser fortalecida a través de estrategias y líneas de acción.

Tabla 4 Tabla de Organización de resultados FODA

MATRIZ FODA		
FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
CLIENTES		15
COMPETIDORES	13	
PROVEEDORES	14	
OTROS FACTORES	12	
FACTOR	DEBILIDAD	FORTALEZA
RECURSOS	14	
ESTRUCTURA		16
HABILIDADES		16

Fuente: Elaboración Propia

De los datos antes obtenidos se afirma que:

Factores Externos.

- Oportunidades.
 - *Cientes*: Se conoce muy bien a los clientes y lo que ellos esperan.
 - *Proveedores*: Se mantiene una buena relación con el proveedor y se tiene un contacto directo con el pudiendo influir en su desempeño.
- Amenazas.
 - *Competidores*: los competidores directos son compañías transnacionales e internacionales con una infraestructura muy amplia

- *Otros Factores:* Falta de involucramiento en el ecosistema y falta de planes anticipados a los cambios.

Factores Internos.

➤ Fortalezas.

- *Estructura:* Conocimiento de las actividades y una estructura definida de cómo hacer las actividades y funciones para cada puesto de trabajo, así mismo se cuenta con sucursales en ubicaciones estratégicas que permiten la cercanía con los clientes.
- *Habilidades:* Se cuenta con consultores altamente especializados y el 90% del ellos cuentan con certificaciones a nivel internacional en las funciones que desempeñan.

➤ Debilidades.

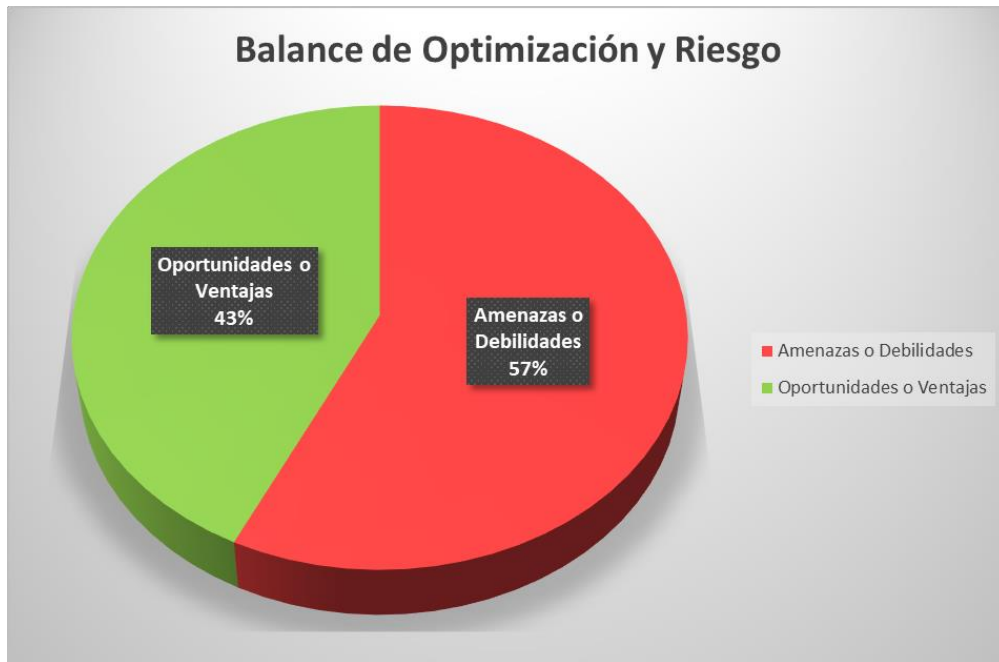
- *Recursos:* Se tiene problemas con el flujo de capital ya que no es constante en todas las sucursales y con las soluciones tecnológicas ya que se desarrollan al momento.

El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

- $F + O =$ Factor de optimización
- $D + A =$ Factor de riesgo

La estimación de los factores debe hacerse tanto global para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento de la entidad. Al aplicar el proceso se encontró que, dentro de la empresa, el balance de optimización y riesgo se encuentra de la siguiente manera.

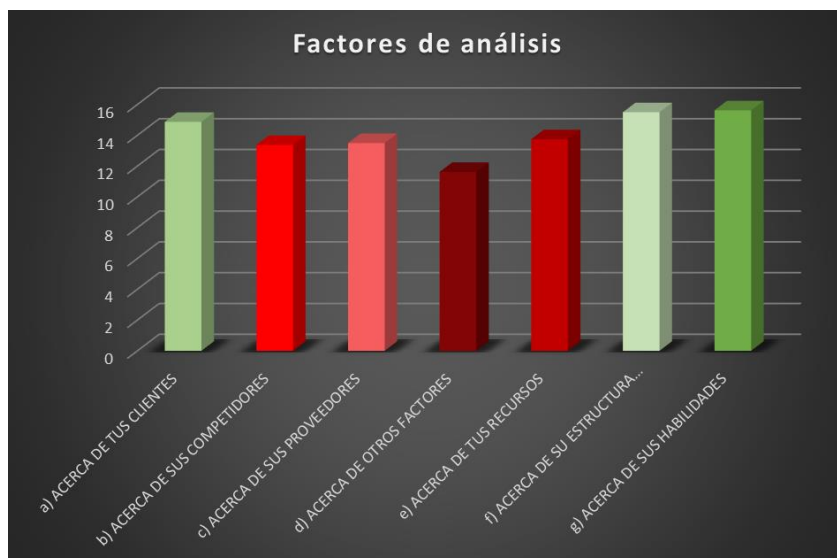
Figura 8 Balance Optimización y Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

Al hacer el análisis de los factores de estudio y graficarlos se encuentra la siguiente gráfica:

Figura 9 Análisis de Factores de estudio



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 10, se puede observar que se cuenta una cercanía de la información en los valores de referencia, para poder afirmar que está en un balance cercano a 50% entre

optimización y riesgo y dentro de la *figura 11*, se verifica como los indicadores de análisis de factores corresponden a esa información, sin embargo, también se puede dar establecer que en la administración de las acciones dentro de la organización la mayor cantidad de factores se encuentran en niveles de debilidad y amenaza, siendo el grupo de otros factores el de mayor índice de amenaza.

Estos factores determinan la preocupación de la empresa por estar enterados de los cambios que ocurren en la economía local y nacional, conocer los impuestos que los cambios económicos pueden tener en el negocio, o saber qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país, por otra parte, hay una deficiencia en anticiparse a los cambios e innovaciones en los productos o servicios proporcionados a sus clientes y como estos son afectados por los cambios socioculturales, y aperturas de mercado.

De los datos obtenidos de las encuestas aplicadas y de la participación de los integrantes de la empresa se aplica el *trade off* de la información que permite alinearlos a los objetivos definidos por los responsables de la unidad de negocio obteniendo de este análisis la siguiente matriz de factores de éxito.

Figura 10 Matriz de Factores clave de éxito

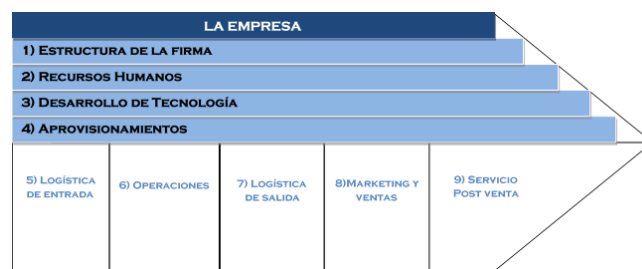
Factores Claves de Éxito	Lista de Fortalezas: F1 Consultores y Técnicos Altamente capacitados F2 Ubicación Estratégica de la sucursales y oficinas F3 Atención Personalizada a los clientes F4 Se tiene el conocimiento de las actividades a realizar por todos los participantes	Lista de Debilidades: D1 Productos no disponibles, pues se desarrollan a la medida D2 Ingresos mensuales Irregulares D3 Dificultad al Encontrar Personal Capacitado o con el perfil Requerido D4 No existe respeto en la cadena de mando para delegar responsabilidades	TRADE OFF	
Lista de Oportunidades: O1 Conocer las necesidades reales del cliente O2 Cercanía de los clientes cautivos y potenciales O3 Alto Nivel de Innovación de Productos O4 Altos costos de la competencia	1. F1 -- O1 Objetivo: Incrementar los servicios ofertados a los clientes a través recursos propios para mejora de los procesos. Estrategia: Generar un área de innovación para el desarrollo de productos focalizados en los factores económicos mas representativos de las industrias a las cuales pertenecen mis clientes circundantes 2. F2 -- O2 Objetivo: Maximizar el uso eficiente de los recursos e infraestructura de la empresa para cubrir las necesidades de los clientes obteniendo un nivel de satisfacción más alto. Estrategia: Crear planes de desarrollo de proyectos de forma estandarizada, conociendo el top 5 de las empresas competidoras determinando los factores de éxito operativo	1. D1 -- O4 Objetivo: Desarrollar capacidades y condiciones para la creación de productos mediante el uso de metodologías software que permita generar productos a bajo costo Estrategia: Crear modelos de desarrollo intuitivo que aceleren la manufactura de productos de alta gama eficientizando el tiempo necesario para la producción 2. D3 -- O3 Objetivo: Lograr el crecimiento profesional desarrollando planes de capacitación que minimicen la deserción del personal Estrategia: Crear una red de capacitación técnica y administrativa, basándose en la buena relación con los socios de negocios generando convenios con instituciones de capacitación especializada	F1-O2 F1-O3 F1-O4 F2-O1 F2-O2 F2-O3 F2-O4 F3-O1 F3-O2 F3-O3 F3-O4 F4-O1 F4-O2 F4-O3 F4-O4	D1-O2 D1-O3 D1-O4 D2-O2 D2-O3 D2-O4 D3-O1 D3-O2 D3-O3 D3-O4 D4-O1 D4-O2 D4-O3 D4-O4
Lista de Amenazas: A1 Poco Flujo de efectivo corriente A2 Empresas con mayor capacidad en recursos A3 Dependencia a un proveedor especializado A4 Cantidad de Personal Justa para la operación	1. F2 -- A1 Objetivo: Designar un área de ventas especializadas que obtengan proyectos continuamente mediante el acercamiento a los clientes cercanos utilizando las zonas en las que se encuentran las sucursales. Estrategia: Crear un plan de recompensa para los ejecutivos de ventas con los recursos exclusivos disponibles para el crecimiento profesional que premie el alcance de metas de ventas establecidas en los periodos a evaluar. 2. F2 -- A3 Objetivo: Determinar proveedores especializados en las zonas geográficas de las sucursales permitiendo la distribución de las operaciones de TI para tener mas cercanía a los clientes minimizando los costos de los proyectos. Estrategia: Generar un benchmarking de los proveedores disponibles y un análisis de entorno para identificar los factores y proveedores clave con base al conocimiento interno de la estructura dentro de la unidad de negocio de TI	1. D2 -- A1 Objetivo: Determinar ejecutivos de ventas mediante un proceso de selección y contratación de personal especializado en ventas de soluciones de TI que permita obtener proyectos de manera constante vendiendo los productos y servicios que se ofertan. Estrategia: Desarrollar un proceso de selección de personal basado en los modelos de competencias en las habilidades y comportamientos necesarios para los puestos de trabajo. 2. D3 -- A4 Objetivo: Contar con un departamento de creación de recursos humanos basados en planes de capacitación acelerada que genere profesionales especialistas apartir de profesionales recién titulados. Estrategia: Crear un modelo de capacitación que desarrolle competencias permitiendo a los recién contratados o al personal no especializado a obtener capacidades necesarias para la especialización de servicios y la gestión de los	F1-A1 F1-A2 F1-A3 F1-A4 F2-A1 F2-A2 F2-A3 F2-A4 F3-A1 F3-A2 F3-A3 F3-A4 F4-A1 F4-A2 F4-A3 F4-A4	D2-A2 D2-A3 D2-A4 D3-A1 D3-A2 D3-A3 D3-A4 D4-A1 D4-A2 D4-A3 D4-A4

Fuente: Elaboración Propia

Basados en un análisis FODA se encuentran que la relación y acercamiento de los clientes y la relación estrecha con los proveedores son una oportunidad mientras que la competencia junto con el entorno económico y social se muestra como una amenaza por la falta del conocimiento y seguimiento tanto de las tendencias, como de los mercados cambiantes. El

personal y buena administración de los recursos, aunque escasos, así como la buena estructura física y organizacional se califican como fortalezas de “La Empresa”, no así, los recursos económicos, donde hace falta tener mejores flujos de capital para poder gestionar de manera adecuada los planes de desarrollo, aun siendo que se cuenta con recursos humanos altamente calificados no permite a la empresa tener un buen nivel de proyectos simultáneos, que den de manera confiable y continua los elementos económicos necesarios para poder ampliar el crecimiento del área. Todo lo anterior queda más claro cuando se observa el análisis de la cadena de valor en la cual se puede observar lo siguiente:

Figura 11 Cadena de valor



Fuente: (Porter M. E., 2008)

1. Estructura de la firma

(+) “La Empresa” tiene Diversas sucursales a lo largo del país y Latinoamérica manteniendo los mismos servicios y productos.

(+) Cada Sucursal está ubicada en las principales ciudades con alto nivel industrial.

(+) En cada sucursal se encuentra un socio de negocios con el poder de tomar decisiones y poder tener un nivel de negociación, así como un grupo de especialistas para dar atención personalizada a todos los clientes.

(-) Su misión y visión no están actualizadas.

(-) El equipo directivo no cuenta con una estrategia establecida de manera formal.

2. Recursos Humanos

(+) Existe programas de capacitación general para “La Empresa”.

(+) Existe planes de capacitación para los puestos de mando, gerentes y directores.

(-) El mando es Centralizado, en forma piramidal sin permitir en la mayoría de áreas la retroalimentación de los niveles inferiores.

(-) No existe un organigrama para cada departamento, solo existe uno de manera general en la alta dirección.

(-) No existe un programa de capacitaciones por puesto especializado y que sea personalizado.

3.Desarrollo Tecnológico

(+) Equipos de última generación.

(+) Constante renovación de tecnología.

(-) No se cuenta presupuestos bien asignados.

(+) Desarrollo de producto y soluciones alineadas con las *Best Practices* a nivel mundial.

(+) Uso de plataformas ERP para la administración de los procesos.

4. Aprovisionamiento

(-) Solo se cuenta con un solo proveedor de tecnología que ofrece parte del desarrollo de soluciones orientadas a *cloud computing*.

(+) Créditos de amplios pagos.

(+) No existe variación de los precios de las horas.

(-) El costo de las soluciones provistas es por costo en horas.

(-) No se cuenta con flujos correctos de capital constante.

(-) No hay un tiempo claro en la entrega de los productos.

(+) Políticas de solicitud de soluciones y productos claras.

5. Logística de entrada

(+) No hay inventario de productos o soluciones.

(-) Roles de recepción no claros.

(-) Puestos duplicados en la recepción de los productos.

6. Operaciones

(+) Múltiples servicios se pueden realizar en una misma sucursal.

(+) Procesos con estándares de calidad muy altos.

(+) Procesos de alto requerimiento técnico.

(-) Procesos largos de desarrollo.

7. Logística de Salida

(+) Procesos de entrega de servicios y productos claros.

- (+) procesos eficientes de puesta en marcha de las soluciones tecnológicas.
- (+) Acompañamiento de clientes durante la puesta en marcha.
- (-) Demoras y/o Promesas rotas en fechas de entrega.

8. Marketing y Ventas

- (-) Débil de fuerza de ventas capacitada en procesos y servicios de IT.
- (-) Necesidad de Presupuesto asignado al marketing y promoción.
- (-) Carencia de herramientas promocionales para los nuevos servicios.
- (+) Ubicación, instalaciones para ventas bien diseñada.
- (+) Diversificación en canal de ventas.

9. Servicio Postventa

- (+) Personal y estructura designada para el seguimiento post venta.
- (+) Cumplimiento de garantías y extras post venta.
- (+) Proceso de mantenimiento a través de póliza que mantiene las soluciones actualizadas.
- (-) No existe plan de recompensas.
- (-) Falta análisis de causa raíz y de satisfacción al cliente después de las encuestas de seguimiento.

Con todo lo anterior se analiza de manera más certera el análisis interno de la compañía, pero es necesario para tener un panorama real; por ende, hacer el análisis de 5 fuerzas de Porter, brindará el análisis externo de la compañía, permitiendo conocer la industria y sector sentando bases de la formulación de estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas y debilidades detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

Figura 12 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter M. E., 2008)

Nuevos competidores.

(+) El riesgo de entrada de nuevos competidores es casi nulo, pues depende mucho de la reputación creada por los años en las empresas de manejo contable fiscal para poder dar certeza a los clientes de manejo y reporte ante las autoridades mexicanas.

(+) las empresas de contabilidad y análisis fiscal requieren de un pool de clientes amplio y pocas son seleccionadas para poder trabajar con clientes grandes dado su complejidad lo que les exige tener una inversión fuerte en actualización de información y personal para poder cumplir con las normas mexicanas.

La fuerza de los proveedores.

(-) Se cuenta con pocas empresas que puedan proveer servicios y productos similares.

(-) Costos de transferencia de proveedores altos con relación a los costos de transferencia de otras empresas

(+) Existencia de múltiples productos sustitutos, a la vez de tener la capacidad de poder desarrollarlo de manera interna sin necesidad de tener un proveedor de servicios, aunque el costo sea más alto.

(+) Existen múltiples proveedores para abastecer los servicios de tecnologías internos necesarios para el soporte de las actividades.

La fuerza de los clientes.

(-) México las leyes contables y fiscales son las más complejas del mundo, el gobierno mexicano en sus leyes dicta que todos los contribuyentes están obligados a participar y cumplir con las normas establecidas (cerca a los 77 millones según datos de INEGI en 2017), solo 5 millones aproximadamente son empresas constituidas (Datos de INEGI 2017) y de éstas solo 20,000 empresas tienen la posibilidad de dar servicio y asesoría tanto en materia contable fiscal como de Tecnologías de la Información.

(-) Existen múltiples empresas que prestan servicios de asesoría contable fiscal que tienen mucha presencia dentro del panorama nacional e infraestructura.

(+) Solo el 5% de las empresas prestadoras de servicio cuentan un área de Tecnologías de la Información capaz de prestar servicios complementarios a los temas contables y fiscales.

Los entrada de productos sustitutos.

(+) Existen una gran variedad de sistemas capaces de proporcionar información de carácter contable y fiscal, y muy pocos capaces de cumplir con las normas mexicanas al 100% por ello se da la necesidad de tener asesoría en materia de Tecnologías de la Información para poder ajustar los sistemas a las normas mexicanas.

(+) Múltiples empresas de sistemas que pueden dar asesoría tecnológica pero pocas empresas o casi nulas las que proveen tecnología desde el punto de vista contable fiscal combinando la cuestión operacional con la consultoría tecnológica.

(+) Para las empresas Grandes y medianas existen 25 empresas reconocidas que prestan servicios en materia contable y fiscal según el *International Accounting Bulletin* (<http://www.internationalaccountingbulletin.com/>)

La competencia entre las empresas de industrias similares.

(-) Las empresas competidoras actualmente compiten por reputación y por infraestructura humana, tratando de agilizar los procesos fiscales.

(-) Los competidores se centran en las empresas transnacionales a las que pueden ofrecer sus servicios con la cual existe una competencia alta por lograr captar este mercado.

(+) La empresa de estudio se encuentra en el ranking de empresas con mejor reputación en México de servicios fiscales y contables.

(+) de las empresas en el ranking que tienen la mayoría del mercado solo 4 cuentan con un área de Tecnologías de la Información de manera interna como complemento de sus servicios.

Capítulo 3: Diagnóstico.

La compañía se divide en unidades de negocio independientes, aun cuando los clientes se atienden en común o de manera multidisciplinaria, existen en total 8 unidades de negocio, éstas están dirigidas por socios dentro de la empresa que toman las decisiones de manera autónoma, regidos por una misión y visión global y que están orientadas desde su origen a la industria del análisis y servicios contables y fiscales, la unidad de negocio analizada es Tecnologías de la Información en la cual se encontraron hallazgos durante la investigación inicial pudiendo mencionar los siguientes.

- ❖ La unidad de negocio de Tecnologías de la Información es de reciente creación pues, aunque la compañía tiene más de 20 años ofertando servicios, el origen de la empresa es contable y fiscal, por lo que las nuevas unidades de negocio en especial las TIC's no se encuentran totalmente alineadas a la misión y visión corporativa.
- ❖ De manera formal la misión y visión de la unidad de negocios dentro de la empresa no se encuentra establecidas de manera formal, por lo tanto, es importante poder definir las como primer paso.
- ❖ Aun cuando “La Empresa” cuenta con personal altamente capacitado se tiene como una debilidad en el tema de los recursos humanos, el hecho de no se cuenta con el personal suficiente para desarrollar todas las actividades dentro de la organización y hace que tenga el efecto de un solo colaborador tenga que desarrollar múltiples actividades y que aun tratando un esquema de priorización de las actividades llega a suceder que se deja de lado los compromisos establecidos con los clientes.
- ❖ Se encuentra dentro de la empresa como una fortaleza la habilidad y conocimiento de todos los colaboradores ya que son personal altamente especializadas en el diseño de soluciones y servicios ofertados
- ❖ Se determina que existe como oportunidad el poder tener soluciones a la medida de las necesidades ya que se cuenta con un buen conocimiento de los clientes y sus situaciones operativas dentro del mercado y a los cuales se les brinda servicios.

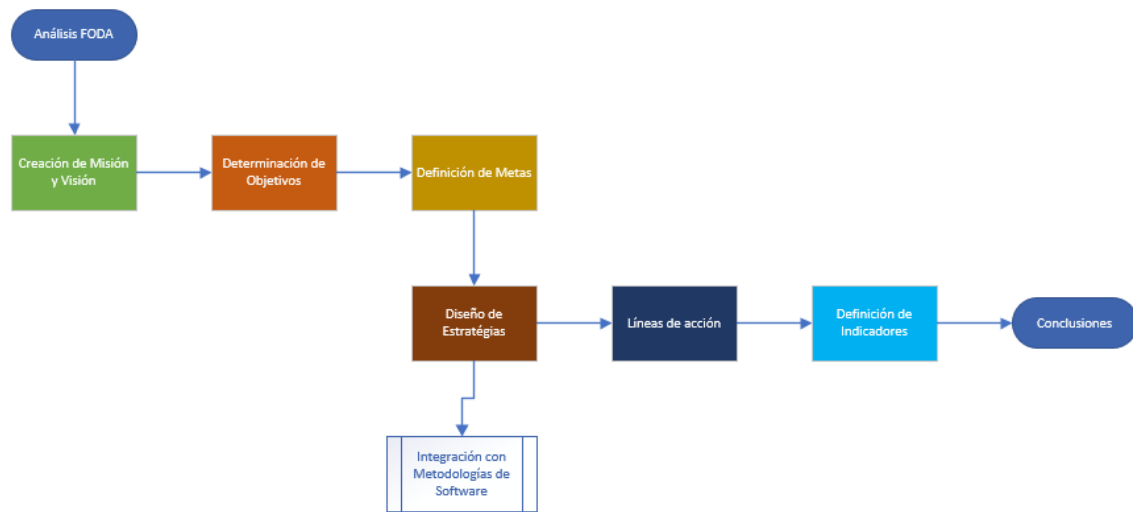
- ❖ Existen estrategias empíricas aplicadas a la unidad de negocio, las cuales se definieron por la necesidad de atender el requerimiento de los clientes.
- ❖ Se encuentra la necesidad de tener líneas de acción capaces de satisfacer la necesidad real de la unidad de negocio de crecimiento y fortalecimiento, basados en estrategias alineadas a la misión y visión específicas de la unidad de negocio.

Capítulo 4: Solución Proyectada.

Procedimiento de Solución

La metodología empleada busca desarrollar un cambio en el modelo de negocio comenzando con el establecimiento de la misión y visión, hasta llegar al desarrollo de soluciones que permitan al área de Tecnologías de la Información de la firma la empresa cumplir con los objetivos de sustentabilidad basados en los principios innovación y crecimiento económico, para ello, se usa la secuencia de pasos mostrada en la siguiente figura.

Figura 13 Pasos de Solución



Fuente. Elaboración propia

Aplicación de Solución

Diseño de la visión y misión empresarial.

El poder definir la misión y visión dentro del área de Tecnologías de la Información en cualquier tipo de empresa es importante poder tener claro los conceptos y definiciones para el logro de este objetivo, se definirá lo siguiente:

Visión. Es el enunciado que responde a dónde desea estar una organización en un futuro a largo plazo. Este futuro que desea los dueños o responsables de una empresa debe significar la manera de ver el resultado final o que se pretende alcanzar.

Al buscar facilitar más la adopción del concepto de visión empresarial, se toma en cuenta las siguientes definiciones que le han dado algunos autores.

- (Quigley, 1995) afirma que esta «Es comprender el pasado y el presente para poder proyectar el futuro con acierto, es una ruta para el futuro».

- (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009) dicen que «Es la que engloba un futuro deseado, las aspiraciones de la organización y así motivar a los integrantes de la empresa».
- (Bengt, 2001) menciona que «Es el nacimiento del futuro distante, con lo que la empresa logra desarrollarse de la mejor manera posible siguiendo las aspiraciones de sus líderes».

Para poder lograr la definición de la visión de manera correcta es importante poder responder las siguientes preguntas las cuales define la visión empresarial.

Figura 14 Ciclo de preguntas de la visión



Fuente: Elaboración Propia

Entre las principales características de la visión se puede mencionar las siguientes:

- **Atractiva:** debe expresar una situación a la que todos los integrantes de la organización deseen llegar.
- **Fácil de comprender y comunicar:** de esta manera ayudará a la correcta toma de decisiones y asignación de recursos.
- **Inspiradora y alentadora:** significa una motivación para la organización, debe servir para promover la acción.

- Amplia: su campo de visualización es a largo plazo y debe abarcar un gran objetivo hacia el futuro.
- Realista: debe ser fidedigna, teniendo en cuenta el entorno, tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- Puede cambiar con el tiempo, se debe tener en cuenta que puede ajustarse con el paso del tiempo si así se lo requiere

Misión. Se puede definir a la misión como la identidad y razón de ser de una empresa, es decir, por qué surgió, cuáles son sus intereses, objetivos y qué le ofrece de especial a los clientes.

Algunos autores definen la misión empresarial de la siguiente manera:

- (Armstrong & Kotler, 2013) la definen como: “Una parte medular dentro de la planificación estratégica”.
- (O.C. Ferrell, 2010) define a la misión en su libro “Negocios en un Mundo Cambiante” como “el propósito general dentro de la empresa”.
- (Druckers's, 2015) afirma que “Es la base para las estrategias, las tareas prioritarias a realizar y planes haciendo una diferenciación entre una empresa y otra”.

Para poder lograr la definición de la misión de manera correcta es importante poder responder las siguientes preguntas las cuales la definen.

Figura 15 Preguntas para la definición de la misión empresarial



Fuente: Elaboración Propia

A la hora de redactar la misión de determinada empresa, se debe tener en cuenta que esta cumple las siguientes características:

- Define la razón de ser y el propósito de toda empresa.
- Es precisa, recordable y factible, fácil de recordar para los integrantes de la empresa.
- Está diseñada a corto plazo, de manera que se diferencie de la visión.
- Informa los principios generales de la empresa.

Al realizar las preguntas antes mencionadas con los directivos de la unidad de negocio se determina lo siguiente con base a sus respuestas:

Tabla 5 Tabla de análisis de visión

Preguntas de la Visión en junta con socio y director de la unidad de negocios		
¿Qué y cómo queremos ser?	Siendo innovadores, siendo multidisciplinarios, creando soluciones que permitan ser eficientes en tiempo	Asegurando la calidad de nuestros productos y soluciones integrales que cultiven en nuestros clientes la necesidad de cumplir las obligaciones fiscales.
¿Para qué lo hacemos?	Para capitalizar oportunidades de tecnologías que permitan a los clientes cumplir con la legislación en materia contable	Para optimizar la productividad de nuestros clientes y eficientizar los métodos de cumplimiento legal.
¿Hacia dónde vamos?	A ser la mejor unidad de negocios de la firma teniendo los mejores resultados	A ofrecer la mejor consultoría nacional en tecnologías alineadas a los procesos contables y fiscales
¿Qué valores tenemos?	Integridad, honestidad, pasión, mejora continua, cambio	Lealtad, integridad, pasión, compromiso, innovación, transparencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Tabla de análisis de misión

Preguntas de la Misión en junta con socio y director de la unidad de negocios		
¿Quiénes somos?	Una empresa de soluciones de Tecnologías de la Información del sector fiscal- contable	Somos una unidad de negocios perteneciente a un corporativo internacional enfocada en soluciones fiscales y contables
¿Qué hacemos?	Desarrollamos e implementamos soluciones de Tecnologías de la Información en los negocios	Creamos nuevas soluciones de negocio basados en las Tecnologías de la Información
¿Qué nos diferencia?	Tener muchos años de experiencia en el mercado y tener un equipo altamente capacitado	Tener el conocimiento de alta tecnología de la información aplicada en los procesos de negocio de las industrias.
¿Para quienes trabajamos?	Para nuestros socios de negocio y nuestros clientes	Para nuestros compañeros y nuestros clientes a los cuales ofrecemos soluciones

Fuente: Elaboración Propia

De las preguntas y respuestas anteriores trabajando en conjunto con la empresa se determina como misión y visión de la unidad de negocio, se determina los siguiente:

Misión: “Somos una unidad de negocio que cree firmemente, que la excelencia sólo da frutos cuando se confía en gente talentosa, con calidad y experiencia en los negocios”.

Visión: “Ser una unidad de negocio comprometida con los problemas de nuestros clientes de forma transparente y eficaz para convertirnos en su socio de confianza”.

Determinación de valores aplicados a la unidad de negocio dentro de la firma se puede identificar con ayuda de los responsables los siguientes.

- **Transparencia y cultura abierta.** Ser claros y promover la participación de los miembros involucrados en la toma de decisiones.
- **Integridad.** Tener muy claro cómo se debe actuar, siendo coherentes con cada una de nuestras acciones.
- **Disponibilidad al cambio.** Apertura para poder cambiar, buscar nuevas formas de innovar constantemente
- **Pasión.** Disfrutar y estar ilusionado con su trabajo para poder desempeñarlo de manera adecuada.

- **Innovación.** Cambiar, evolucionar, hacer cosas nuevas, ofrecer nuevos productos/servicios, adoptar nuevos procesos de desarrollo de software.

Basado en la conceptualización de o que debe ser la misión y visión empresarial de (Druckers's, 2015) la misión y visión establecida por la empresa de primera instancia no cumple con lo estipulado por ende se reformulan tomando en cuenta los valores definidos a lo siguiente tomando de base la misión y visión antes establecidas quedando de la siguiente forma:

Misión reformulada. “Eliminar los problemas y preocupaciones de las áreas contables y fiscales de nuestros clientes, ayudando a gestionar correctamente la información de forma tecnológica con calidad y experiencia en los negocios”.

Visión reformulada. “Ser una de las principales 5 unidades de negocio de “La Empresa” y ayudarla a ser reconocida como una del *TOP TEN* en México de empresas de servicios contables y fiscales”.

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Para poder establecerlos se siguen los siguientes pasos:

1. Establecerlos en base al análisis de FODA y deben ser alineados a la misión y visión de la unidad de negocio.
2. Aplicar el *Trade Off* para determinar los objetivos principales.
3. Redactar los objetivos basados en la siguiente figura.

Figura 16 Diagrama de creación de objetivos



Fuente: Elaboración Propia

4. Usar verbos en la taxonomía de Bloom. (Documento Anexo B)

Objetivos estratégicos declarados por la empresa y establecidos con los miembros directivos en reuniones de trabajo obtenidos de la matriz FODA.

- F1 -- O1: Incrementar los servicios ofertados a los clientes a través recursos propios para mejora de los procesos.
- F2 -- O2: Maximizar el uso eficiente de los recursos e infraestructura de la empresa para cubrir las necesidades de los clientes obteniendo un nivel de satisfacción más alto.
- D1 -- O4: Desarrollar capacidades y condiciones para la creación de productos mediante el uso de metodologías software que permita generar productos a bajo costo.
- D3 -- O3: Lograr el crecimiento profesional desarrollando planes de capacitación que minimicen la deserción del personal.
- F2 -- A1: Designar un área de ventas especializadas que obtengan proyectos continuamente mediante el acercamiento a los clientes cercanos utilizando las zonas en las que se encuentran las sucursales.
- F2 -- A3: Determinar proveedores especializados en las zonas geográficas de las sucursales permitiendo la distribución de las operaciones de TI para tener más cercanía a los clientes minimizando los costos de los proyectos.
- D2 -- A1: Determinar ejecutivos de ventas mediante un proceso de selección y contratación de personal especializado en ventas de soluciones de TI que permita obtener proyectos de manera constante vendiendo los productos y servicios que se ofertan.
- D3 -- A4: Contar con un departamento de creación de recursos humanos basados en planes de capacitación acelerada que genere profesionales especialistas a partir de profesionales recién titulados.

Al trabajar con los objetivos y ajustando la información en base al componente de la figura 18 se obtiene como objetivos estratégicos los siguientes:

O1. Maximizar el uso eficiente de los recursos e infraestructura de la empresa para mejorar la calidad en el servicio mediante el desarrollo y mejora de las capacidades productivas.

O2. Desarrollar equipos de alto desempeño para aminorar el tiempo de solución en los servicios prestados a los clientes mediante estrategias de planeación y segmentación interna.

O3. Mejorar la percepción de la relación costo / beneficio ofrecida para incrementar el posicionamiento competitivo de la unidad de negocios y la empresa, mediante la creación de un departamento de investigación y desarrollo.

O4. Adoptar metodologías ágiles de desarrollo tecnológico y administración de proyectos para mejorar la planeación interna mediante estrategias de comunicación y capacitación acelerada.

Metas.

Una meta es un esfuerzo dirigido y cuantificable hacia un objetivo. Se deben de especificar el desempeño deseado, marco temporal y los recursos a utilizar (recursos humanos, financieros, tecnológicos, institucionales, etc.).

Determinan el resultado de forma concreta, observable y medible ¿Cómo se sabe que se logrará? Debe expresar un punto concreto a alcanzar, no un deseo.

Diseño de las metas: VERBO INFINITIVO + unidad de medida (calidad, cantidad, costo, tiempo) + objetivo de la contribución + periodo de ejecución.

Características de las metas: Deben ser medibles, Específicas, Alcanzables, Relevantes, Temporales.

Se determinan las siguientes en una junta con los directivos de “La Empresa”.

M1. Eficientar un 15% el uso de recursos de la empresa en 2 años.

M2. Disminuir un 50% la media de tiempo de solución en los servicios prestados en 2 años.

M3. Subir 5 puestos en el tablero realizado por IABE (*International Accounting Bulletin and Expansion*) en 3 años.

M4. Adoptar 2 metodologías innovadoras de desarrollo y administración en todas las unidades colaborativas en 2 años.

M5. Mejorar un 20% el acumulado de las capacidades de la unidad de negocio en 2 años.

Estrategias.

Definidas como los artefactos y recursos que la empresa utiliza de manera certera para cumplir los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Elementos necesarios para el diseño de las estrategias: posicionamiento único, dominio de la organización, competencia distintiva, cooperación. Dan respuesta al cómo cumplir con el objetivo.

Estructuración de Estrategia: verbo en infinitivo + ¿qué? + ¿cómo se va a lograr el objetivo?

Derivado de la definición de los objetivos estratégico establecidos en conjunto con “La Empresa”, se hace un proceso de definición de estrategias capaces de poder establecer una posición única y valiosa dentro del mercado para la misma, mucho siguiendo la definición de Michael Porter, estas estrategias deben de cumplir el lineamiento de no ser fácil de copiar y de ser sostenible en el tiempo.

Estas estrategias generadas se listan en conjunto con “La Empresa” y definidas para cada uno de los objetivos perseguidos a continuación:

E1. Desarrollar y mejorar las capacidades internas basados en el modelo de adopción metodológica y tecnológica.

E2. Desarrollar equipos de alto desempeño mediante la creación de un departamento de investigación y desarrollo.

E3. Transformar el área de soporte a tickets por un área de atención y evaluación de servicio al cliente.

E4. Generar comunicación y capacitación acelerada mediante un plan de optimización y fortalecimiento de habilidades profesionales.

Líneas de acción e indicadores.

Tomando en consideración el proceso participativo de análisis y los objetivos anteriormente señalados, este plan estratégico agrupa en cuatro bloques sus líneas estratégicas de actuación.

- Líneas de mejora de gestión (interna).
 - Estas líneas de acción están completamente enfocada a los procesos internos de la unidad de negocio de la empresa y en el cómo se puede lograr la sostenibilidad de la misma a lo largo del tiempo.

- Líneas de mejora de calidad en el servicio (externa).
 - Estas líneas de acción están desarrollada a la eficiencia de los servicios prestados por la unidad de negocio tanto internos (prestados a las demás unidades de negocio de la empresa), como externos (a los clientes finales, los cuales terciarían sus procesos) y poder lograr el grado de eficiencia necesario para ser rentables.
- Líneas de innovación de productos.
 - Estas líneas de acción están enfocadas al tema de desarrollo de nuevos productos y servicios bajo esquemas de investigación, implementación y creación de soluciones innovadoras que fomenten nuevas oportunidades de comercialización.
- Líneas creatividad de nuevos mercados.
 - Estas líneas de acción están determinadas para el análisis de mercado, modelos de marketing y esquemas de comercialización capaces de proveer a la unidad de negocios de la empresa nuevos nichos de mercados y fomentando la competitividad de la misma en su industria.

Esta definición debe considerar cumplir el tener su definición en términos de:

- Acciones específica o paso
- Responsable
- Estrategia a la cual está dirigida
- Tiempo de duración aproximado
- Recursos necesarios
- Indicador de progreso (objetivo y medible)
 - Fórmula
 - Fuentes de información
 - Frecuencia
 - Meta

Algunas de estas acciones pueden estar establecidas a corto mediano y largo plazo pudiendo tomar en algunos casos años en poder lograrlas, esto debe ser considerado en la

planeación estratégica, para fines del presente proyecto se plantean las siguientes líneas de acción establecidas en conjunto con la empresa y agrupada en los 4 bloques definidos por la entidad misma.

Líneas de acción de mejora de gestión (interna).

La estrategia de Servicios provista por ITIL se describe como un triángulo, donde cada una de las tres esquinas representa controles del ciclo de vida del servicio, la Administración de Portafolios de Servicios, la Administración de Demandas y la Administración Financiera. (Cartlidge, 2007)

El diagrama de la Estrategia de Servicios y la Mejora Continua del Servicio se ubica en el centro de todos los procesos. Esto es porque los controles estratégicos necesitan estar en su lugar, y los esfuerzos y resultados de la mejora de los procesos deben ser vinculados con la Estrategia, el Diseño, la Transición y la Operación de los servicios, para garantizar la optimización de los procesos (Cartlidge, 2007). Por ello, ITIL al ser una metodología de gestión propone una serie de buenas prácticas estandarizadas que nos ayudan a mejorar la presentación de los servicios, reorganizando la manera en la que el área responsable, en este caso el departamento de TI de “La Empresa”, organiza y gestiona el trabajo. Dentro de las partes importantes, está la Mejora Continua del Servicio la cual es representada como un anillo segmentado, que traza el ciclo de Deming de Planificar-Realizar-Verificar-Actuar para garantizar la mejora de la calidad (García P., Quispe A., & Ráez G., 2003).

Las organizaciones deberían utilizar la guía provista por ITIL en sus fases para revisar qué elementos tienen, antes de intentar cambiar y mejorar las capacidades de diseño de la administración de servicios, Esto permitirá que “La Empresa” pueda enfocarse en administrar la complejidad relacionada con la transición a producción de los servicios nuevos o modificados, volviéndolos operativos y buscando la estabilidad de los mismos (Cartlidge, 2007).

Dentro de los primeros pasos que propone la metodología de ITIL, se encuentra la necesidad de hacer un diagnóstico del área y de los servicios ofertados, este diagnóstico abarca el conocimiento de la operación y busca establecer para que se requiere cada servicio, estableciendo cual es la finalidad de cada servicio, recursos y disponibilidad, para ello es importante poder establecer un catálogo de servicios de TI, de manera que sea estructurado, definido con base a los resultados, que pueda medir el alcance de los servicios, estableciendo la posición de cada servicio con respecto al su utilidad o enfocada a la necesidad del cliente,

optimizado y permita crear nuevos servicios de cara a la satisfacción de las necesidades del cliente de manera ágil.

Todo lo anterior se observa en las líneas de acción propuestas para “La Empresa” dentro del proyecto de cara al control y gestión de los procesos internos necesarios para cubrir la estrategia de mejora de gestión del área de TI y deben estar asignados a personal responsable de dar seguimiento y ejecución de los mismos.

Tabla 7 líneas de acción procesos internos

Líneas de Mejora de Gestión (interna).							
Acción o paso	Responsable	Estrategia Direccionada	Tiempo de Duración	Unidad de Medida	Recursos Asignados	Indicador de Proceso	
						Frecuencia	Meta a Alcanzar
Crear el Portafolio de Servicios	AG	E1, E3	6	Mese(s)	FI, RH, MT	1 mes	Portafolio de servicios Púbdico
Modificar los procesos del Service Desk para mejorar la atención a cliente	ST	E1, E3	1	Año(s)	RH, MT	2 meses	aumento en la satisfacción de los clientes reportado en las encuestas de servicio
Crear Plataforma de Gestión del Conocimiento	ST	E4	2	Año(s)	FI, RH	2 meses	sistema para almacenar y consolidar información
Implementar la Gestión de Niveles de Servicio	EO,AG	E3	2	Año(s)	FI, RH	2 meses	sistema de analisis del los niveles de servicio
Implementar Sistema de Gestión de Proveedores	AG	E2, E4	1	Año(s)	FI, RH	2 meses	Implementación de SRM
Implementar Sistema de Gestion de Proyectos	AG, ST	E2, E3	1	Año(s)	FI, RH	2 meses	herramientas de administracion de proyecto vinculadas al sistema de conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

Líneas de acción de mejora de calidad en el servicio (externa).

De acuerdo a los principios de ITIL, el *service desk* es el punto único de contacto (SPOC, del inglés *Single Point of Contact*) entre el proveedor de servicio de TI y los usuarios para las actividades diarias. (Tapias García, 2016) Un *service desk* típico gestiona incidentes (perturbaciones del servicio) y solicitudes de servicio (tareas rutinarias relacionadas con los servicios), además de manejar las comunicaciones con los usuarios para cosas tales como cortes y cambios planificados en los servicios. Un *service desk* típicamente tiene un enfoque amplio, y está diseñado para ofrecer al usuario un único lugar al que acudir para todas sus necesidades de TI. (Cartlidge, 2007) El resultado final es que el *service desk* desempeña un papel fundamental en facilitar la integración de los procesos del negocio con el ecosistema tecnológico y la infraestructura más amplia de gestión de servicios.

Para poder atender esta necesidad de atención enfocada a los clientes se propone hacer uso de las buenas prácticas establecidas en diversas empresas lo largo del tiempo, estas están enfocadas principalmente en el *service desk*, así, se puede mencionar algunas como propuestas de implementación y que deberán ser tomadas en cuenta en el diseño, creación e implementación

de un sistema capaz de dar seguimiento y gestión las necesidades actuales y futuras de los clientes, por esto se listan algunas de las más usadas y sus diversos enfoques.

- Desarrollo de la participación del cliente.
 - Examinar el comportamiento y expectativas de los clientes para asegurarse de que comprende sus necesidades.
 - Ofrecer un portal de conocimiento para el usuario final, que permita ser accesible durante las 24 horas del día (incluso cuando su *service desk* esté cerrado).
 - Usar SLA (*service level agreement*) y clasificaciones de prioridad/severidad para diferenciar las solicitudes, de modo que pueda abordar primero las más críticas dándole seguimiento a todos los servicios.
 - Se debe buscar resolver los problemas en el primer contacto, y evitar en la medida de lo posible las transferencias o escalamiento y sobre todo la necesidad de devolver llamadas por falta de solución.
 - Llevar a cabo encuestas de satisfacción del cliente regularmente para comprender cómo se sienten sus clientes acerca de los servicios que reciben.
- Gestión y Presentación de Informes del *service desk*
 - Usar informes del *help desk* en tiempo real, tableros de instrumentos y análisis para monitorear las operaciones y emprender acciones correctivas antes de que los problemas se agraven.
 - Asegurarse de que los procesos de escalamiento y transferencia estén claros y bien entendidos para evitar omisiones del SLA.
 - Aprovechar las capacidades de análisis de su sistema de ITSM (*IT system management*) para reducir el tiempo/esfuerzo necesario para la generación de informes.
 - Asegurarse de que la gerencia experimente en persona las operaciones de su *service desk*, para que obtengan una impresión de primera mano de lo que hace el personal del *service desk*, y cuáles son los desafíos que enfrentan.
- Uso de la tecnología para dar soporte al *service desk* de TI

- Implementar prestaciones para flujo de trabajo de solicitudes de servicio en su software de *help desk* para ayudar a orquestar los escalamientos y transferencias.
- Implementar funciones de automatización para solicitudes comunes de los usuarios (acceso, restablecimiento de contraseñas, etc.).
- Usar su software de *service desk* para facilitar y registrar las comunicaciones entre los agentes y los solicitantes.
- Integrar sus sistemas de *service desk* en su ITSM, para ofrecer a sus agentes un mayor acceso a la información del entorno de TI.
- Gestión del Conocimiento
 - Implementar un sistema de gestión del conocimiento que aglutine los conocimientos en un lugar al que puedan acceder muchas personas.
 - Ofrecer respuestas a las preguntas frecuentes directamente a los usuarios finales, evitando así la necesidad de contactar a un agente.
 - Mantener actualizados sus registros de conocimientos haciendo purgas y revisiones de los mismos con frecuencia.

Ya que todas las organizaciones son únicas, y su *service desk* y las herramientas que usa deben estar completamente alineadas a las necesidades de su negocio. (Baca Dueñas, 2015), por ello es importante que los procesos establecidos estén documentados de manera clara y bajo estándares bien definidos, permitiendo identificar la raíz de los problemas operativos y, por lo tanto, encontrar una solución. Para la resolución de problemas, es importante encontrar la causa del problema para desarrollar una solución. A veces, la causa más obvia no es la razón. Es por ello ISO destaca la importancia de la encontrar la causa(s) raíz de un problema. Puede haber múltiples, sutiles motivos por el cual un proceso no está funcionando correctamente y encontrar las causas reales conducirá a una empresa un paso más cerca de una solución y la aplicación de medidas correctivas. (Rovers, 2012)

Ninguna empresa debe estar satisfecha con las condiciones de un proceso en un momento dado; deben siempre buscar formas de hacer estos procesos más eficientes y eficaces. ISO al ser un estándar flexible, establece requisitos definidos que una organización debería seguir, pero permite a la organización cumplir estos requisitos de la manera que ellos elijan. Esto aumenta el

alcance de eficacia de la norma, permitiendo a una amplia gama de empresas crear sistemas de gestión de calidad que se adapten a sus necesidades. (Rovers, 2012)

Para esto se propone como parte de las líneas de acción dentro de la mejora de la calidad del servicio a los clientes establecer mecanismos de mejora continua a través de la adopción de un estándar de mejora continua, estableciendo los lineamientos de los procesos que puedan ser aplicados en el *service desk* para poder establecerlo con miras a mejora en los servicios y productos, cambiando la percepción que se tiene por parte del cliente hacia “La Empresa”, esto se ve reflejado en las líneas de acción que a continuación se presentan.

Tabla 8 Líneas de acción para procesos Externos

Líneas de Mejora de Calidad en el Servicio (externa).							
Acción o paso	Responsable	Estrategia Direccionada	Tiempo de Duración	Unidad de Medida	Recursos Asignados	Indicador de Proceso	
						Frecuencia	Meta a Alcanzar
Diseñar e Implementar Sistema de Gestión de Incidencias	YZ	E1	2	Año(s)	FI, RH	2 meses	monitor de incidencias
Diseñar e implementar Sistema de Gestión de problemas	YZ	E1, E3	2	Año(s)	FI, RH	2 meses	monitor de reporte de problemas
Tomar curso de Asertividad y Comunicación Efectiva	TODOS	E4	6	Mese(s)	FI, RH	1 mes	100% colaboradores
Tomar curso de Toma de Requerimientos	TODOS	E4	6	Mese(s)	FI, RH	1 mes	100% colaboradores
Tomar Curso de ISO 9000 y 20000	TODOS	E1, E4	6	Mese(s)	FI, RH	1 mes	100% colaboradores
Adoptar Sistema de Calidad ISO	JG, JC	E1	2	Año(s)	FI, RH, MT	6 meses	Auditoría de precertificación con solo el 10% de observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Líneas de acción de innovación de producto.

Una innovación de producto consiste en la incorporación exitosa en el mercado de un bien o un servicio nuevo o sensiblemente mejorado con respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado y otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. (Jimenez Zarco, Martinez Ruiz, & Gonzalez Benito, 2008)

Como lo dice (Jimenez Zarco, Martinez Ruiz, & Gonzalez Benito, 2008)

“El desarrollo de nuevos productos constituye una de las principales acciones desarrolladas por las empresas orientadas proactivamente hacia el mercado”, por otra parte, se tiene que dejar claro que para innovar no es necesario que la empresa u organización tenga una gran cantidad de recursos económicos ya que el término Innovación no está concentrado o relacionado exclusivamente a hacer grandes inversiones millonarias sino que también debe poder innovar por ejemplo en procesos o estrategias comerciales (Tello, 2017).

Por ello, las líneas de acción establecidas en conjunto con “La Empresa” destacan principalmente el cómo tener servicios dirigidos a sus clientes y potenciales clientes que hagan que exista una afinidad en la relación de negocio, diseñando principalmente el conocimiento de las necesidades reales y el conocimiento del mercado circundante directo al cual se ofertan los servicios.

Se establece como primera parte la creación de una cultura de innovación y un área interna especializada en este proceso que permita permear esta cultura a todos los equipos y áreas de la unidad de negocio primeramente y después a cada parte de "La Empresa", fungiendo como la unidad pionera.

Se propone realizar un benchmarking competitivo buscando medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con "La Empresa" y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de los competidores cercanos.

Adicionalmente al proceso anterior, se propone que la unidad de negocio de estudio de "La Empresa" al ser un área especializada en Desarrollo y servicios de tecnologías utilice una metodología ágil en la elaboración de sus productos, puesto que el principal problema en el desarrollo de software es la entrega de los productos en tiempo y presupuesto; por ello, el adoptar una metodología ágil permite que las soluciones estén más apegadas a las necesidades reales de los clientes, pues permite al equipo de desarrollo poder explorar continuamente las necesidades de los clientes y refinarlas en cada fase o iteración. Una parte importante dentro de la prestación o creación de productos que ofrece una empresa a sus clientes es la creación de un contrato que permita tanto al cliente como a la empresa asegurar la obtención de los beneficios derivados de un producto o servicio contratado, y aun así se sabe que es difícil mantener las variables dentro de todo contrato en especial, las referentes a alcance, tiempo y precio, durante el tiempo fijado. Por lo tanto, las empresas ágiles regulan sus relaciones con los clientes con contratos flexibles en lugar de los fijos que predefinen funcionalidades, precio y tiempo. (Nuño & Fragoso, 2014)

Dentro del alcance de "La Empresa" se propone la adopción de soluciones típicas utilizadas dentro de los planes estratégicos como:

- Tratar de anticiparse a las necesidades que pueden cambiar con el tiempo por los clientes durante la fase de análisis y diseño.
- Crear unas especificaciones iniciales con requisitos detallados a través de documentos y formatos oficiales que permita preparar esquemas de cambio gradual.
- Aplicar más restricciones y alcances en los contratos que permitan el lograr metas en tiempos establecidos.

- Tratar de complacer al cliente cumpliendo con las peticiones a través de acuerdos de cambio o bien manejando como elementos de fases durante los proyectos y dentro de los contratos.

Asimismo, al establecer líneas de acción necesarias para la innovación de productos, una de las estrategias sugeridas cuando las empresas tienen poco capital y que en la literatura recomiendan encontrar y construir un puente entre la investigación y el sector productivo, pues ellas cuentan con capital humano con alto nivel de conocimiento (Saavedra G., 2009).

Tabla 9 líneas de acción para procesos de innovación

Líneas de Innovación de Producto.							
Acción o paso	Responsable	Estrategia Direccionada	Tiempo de Duración	Unidad de Medida	Recursos Asignados	Indicador de Proceso	
						Frecuencia	Meta a Alcanzar
Crear la Unidad Especializada en Innovación de Productos	ST,YZ	E1, E2	1.5	Año(s)	FI, RH, MT	3 meses	tener al menos 1 prototipo al final de la implementación
Hacer Benchmarking entre competidores	AG,YZ	E2	6	Mese(s)	FI, MT	1 mes	documento de perfil de los competidores
Aplicar Metodología de Transformación digital ágil	ST,YZ	E2	2	Año(s)	RH, MT	6 meses	proceso y artefactos necesarios para la metodología adoptada
Tomar curso de Modelo Lineal	JC, ST	E2	2	Mese(s)	FI, RH	6 meses	100% colaboradores
Hacer Vinculación con Universidades	AG	E4	1	Mese(s)	FI, RH	2 meses	contratos de vinculación con al menos 3 universidades
Implementar Modelo Lineal de Innovación	ST, JC	E1	2	Año(s)	RH, MT	6 meses	documentación de los procesos

Fuente: Elaboración Propia

Líneas de acción de creatividad de nuevos mercados.

Se propone como líneas de acción el enfoque crear oportunidades de mercado teniendo como fortaleza el conocimiento generado por las herramientas de seguimiento y postventa de productos y servicios, todo en razón de segmentación del mercado.

Como lo menciona (Perez & Perez Martinez de Ubago, 2006) “El comportamiento comercial de los Clientes, de los Intermediarios, y de los Competidores ocurre que una de las claves principales del éxito rentable de las empresas”.

Teniendo en cuenta que, en lo que concierne al Mercado, el principal punto de partida como empresa es satisfacer las Necesidades de los Clientes, de ahí que principalmente, se sepa en un alto grado de detalle cuáles son estas necesidades reales y a qué hace sentido cuando utiliza este término.

Por ende, es necesario hacer una introspección, acerca de cómo se reacciona antes esas necesidades, y para ello es necesario conocer que eventos son los que están sucediendo dentro la oferta de un servicio o producto pues, para realizar correctamente segmentación de mercado, los encargados del Marketing se apoyan en una serie de criterios o factores tanto internos como

externos, que actúan como variables, como indicadores explicativos de los comportamientos. (Perez & Perez Martinez de Ubago, 2006)

Los factores internos enfocados directamente en conocer las necesidades de los clientes para establecer mecanismos de mejoras y oportunidades de mercado se pueden obtener al trabajar con metodologías de seguimiento de servicios durante la operación como lo es ITIL, de los elementos a utilizar está la parte de Operación de servicios en los cuales se propone para uso de la unidad de negocio la implementación y análisis de los eventos en el administrador de incidentes y la mesa de ayuda, creando primeramente una base de conocimientos común, en la cual aunque su fin principal es brindar soluciones rápidas y concretas de los problemas encontrados durante la operación de un servicio, también nos puede dar un fiel reflejo de como el cliente percibe la atención, también brinda la oportunidad de conocer necesidades que las soluciones no están cubriendo al 100% , permitiendo mejora los productos y servicios para hacerlos más competitivos, fortaleciendo la permanencia del cliente.

Tabla 10 Líneas de acción para procesos de mejora y nuevos servicios

Líneas de Creatividad de Nuevos Mercados.							
Acción o paso	Responsable	Estrategia Direccionada	Tiempo de Duración	Unidad de Medida	Recursos Asignados	Indicador de Proceso	
						Frecuencia de revisión	Meta a Alcanzar
Análisis de Incidencias	YZ, JG	E1	1	Mese(s)	RH	15 días	planteamiento de nuevas soluciones
Análisis de Problemas Comunes	YZ, JG	E1	1	Mese(s)	RH	15 días	aumento del 30% de la base de conocimiento
Base de Conocimiento de Soluciones a Problemas Comunes	EO, ST	E1, E3	1	Año(s)	RH, MT	2 meses	Sistema de acceso para la base de conocimiento
Modificación de Tarifas Actuales de Precios y Escala de Descuentos	EO	E2, E3	1.5	Mese(s)	RH	15 días	Documento estandarizado de precios y descuentos
Mejoras en los Plazos de Entregas	EO, AG	E3	1.5	Mese(s)	RH	15 días	Modificación en las clausulas de proyectos
Crear un Análisis de Valor de Clientes por Segmentos	EO, AG	E2, E3	3	Mese(s)	FI, RH	15 días	Reporte de clientes en los segmentos
Crear un Modelo de Diagnóstico Situacional de los Clientes	AG	E4	2	Mese(s)	FI, RH	15 días	1 modelo de DSC aplicado

Fuente: Elaboración Propia

Al tratar de aplicar diversas metodologías como soluciones de tecnología dirigidas a cada estrategia se vuelve necesario establecer mecanismos de control y gestión que permitan evaluar su adopción de manera correcta; por ello, asegura la alineación, y empatar de forma clara, las metas de negocio con los objetivos de TI y estos a su vez con los procesos de TI hasta llegar a las actividades dentro de los procesos, se vuelve vital, pues es importante, definir controles para toda la unidad de negocios dentro de “La Empresa” incluyendo algunos que aplican para definir la arquitectura de la organización de TI, y es justo donde COBIT nos brinda este marco referencial con validez internacional, ya que es un *framework* de buenas prácticas que brindan la oportunidad de gestionar la tecnología TI de una manera conveniente. (ISACA, 2019)

En el proceso de descubrimiento y comprensión de las bases de COBIT es necesario tener claro también cuáles son los rasgos principales que hacen de esta guía un elemento crucial para la unidad empresarial. Se puede apreciar que el aprovechamiento de COBIT permite que las empresas vinculen sus metas principales de negocio con los objetivos del departamento TI para que ambos aspectos avancen de la mano. Gracias a la aplicación de las bases de COBIT es posible aprovechar la información y las medidas obtenidas con la intención de identificar cuáles son los aspectos que se pueden potenciar para alcanzar un mejor rendimiento. (ISACA, 2019). Un ejemplo claro de la aplicación de una parte llamada RISK IT que permite obtener un análisis de equilibrio entre los beneficios obtenidos en un proceso con los riesgos que conlleva realizar el proceso.

Por otra parte, el implementar algunos de los artefactos como los brindados en la metodología de ITIL como el *Service Desk* y el *Knowledge Management* especialmente enfocados a los servicios directos al cliente permite mejorar de manera sustancial las experiencias de los mismos al utilizar las aplicaciones compradas o rentadas y esto a su vez mejora las relaciones entre los agentes de primer contacto de la empresa con sus respectivos clientes.

Todo se refuerza de manera completa al integrar metodologías documentales como ISO que garantiza entre otras cosas que los procesos internos realizados siempre se cumplan de la misma manera garantizando la homogeneidad y asegura el minimizar los riesgos implícitos del cambio tanto de infraestructura tecnológica o de recurso humano, permitiendo tener un crecimiento sostenible a lo largo de la madurez de la unidad de negocio.

Capítulo 4: Conclusiones del Proyecto

En la unidad de negocios de Tecnologías de la Información de “La Empresa” se verificó que, aunque es un área de reciente creación ya que solo cuenta con solo 5 años de su aparición dentro de la misma, y que, al ser de operación con un crecimiento acelerado, carecían de procedimientos y políticas bien definidas para cada proceso, bases de datos, aplicativos, comunicaciones y soporte a clientes que brindaran seguridad y que permitan llevar un seguimiento de los roles y responsabilidades de los colaboradores para desempeñar y cumplir los objetivos establecidos.

El análisis de FODA revela un fuerte vínculo entre la unidad de negocios y los clientes, sin embargo, también muestra que no se cuentan con mecanismos de control y seguimiento de actividades, pues la operación carece de un esquema de control financiero y operativo que trae consigo la inadecuada adopción de las soluciones por parte de los clientes, lo cual hace que los tiempos de entrega de los productos y servicios este sobre pasados, esto se refleja al hacer el análisis de 5 fuerzas de Porter lo cual confirma los hallazgos.

Al hacer una revisión literaria se identifican las metodologías aplicables a áreas de Tecnologías de la Información y a sus departamentos de TI que aplicables en las empresas de los diversos giros industriales pueden permitir mayor control y gestión tanto de los recursos como de las operaciones que se realizan en las cuales se destaca: COBIT, el cual garantiza a las compañías que lo implementan una estandarización en general de todas las áreas de la organización en cuanto a IT, ayudando de esa manera a los gerentes y diferentes usuarios conocer la situación actual de la compañía de forma verídica y en tiempo real. ITIL, siendo este un medio para obtener mejores servicios de TI que ayuden al negocio a lograr sus objetivos, ayuda a la detección de áreas de oportunidad y/o mejora, que ayude a continuar en la constante búsqueda de ofrecer un “El mejor servicio con la mejor calidad”. ISO como método de estandarización documental de los procesos de gestión, funcionamiento y de eficiencia en la utilización de los recursos pudiendo conducir a la reducción de costos derivados de la operación de la unidad de negocio.

Se puede afirmar que al elaborar un plan estratégico que permita adoptar cualquiera de las metodologías antes descritas conlleva una inversión alta en recursos y tiempo y bastante esfuerzo, suponiendo un cambio cultural dentro de la organización; sin embargo, al hacer una adopción híbrida de varias metodologías en puntos clave de los procesos operativos internos y

externos, se puede asumir que se garantiza el fortalecer las áreas en las cuales la unidad de negocios es más débil, tomando de las diversas metodologías, las fortalezas que las caracterizan, lo cual brinda mayor flexibilidad y brinda mayor enfoque de las necesidades en el desarrollo de soluciones que permitan al área de Tecnologías de la Información de “La Empresa” cumplir con los objetivos de sustentabilidad basados en los principios innovación y crecimiento económico, siendo especificados en la estrategia empresarial.

Trabajo a Futuro.

Este proyecto da un marco de referencia para la unidad de negocio de “La Empresa” basado en el análisis de los procesos y estrategias de la dirección al incorporarse la unidad de negocios dentro de “La Empresa”.

Hay muchas razones de importancia por las cuales implementar procesos siguiendo metodologías en especial en área de TI y desarrollo de soluciones dentro de las cuales se pueden mencionar entre otros.

- Optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Disponibilidad de información oportuna, segura y confiable.
- Infraestructura robusta escalable y rentable.
- Soporte de usuarios garantizada.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de las condiciones laborales.
- Evitar duplicidades de tareas.
- Mayor rapidez de entrega de proyectos.
- Unificación de criterios para la creación de documentos de procedimientos, formatos utilizados en las actividades.
- Crear políticas y estrategias adecuadas para el cumplimiento de objetivos de “La Empresa” y de su unidad de negocio.

Lo cual permitirá a la unidad de negocio de “La Empresa” alcanzar las metas establecidas como organización potencializando el uso de la tecnología, generando un clima de confianza con los directivos y clientes, por ende, la recomendación principal es establecer una segunda fase de proyecto en la cual se pueda implementar por parte de unidad de negocios o una empresa con un área de TI y dar seguimiento a cada fase de implementación, pudiendo documentar el proceso de adopción y gestión de cada estrategia antes descrita tomando en cuenta las características específicas de la empresa y su situación en el momento de la implementación.

Finalmente, se elaboró un plan estratégico basado en la adopción de metodologías de TI, con esto se contribuyó a la creación de planes de acción especializados en dar un de control y gestión en el área, buscando reducción de costos de operación, flexibilidad de los servicios e integración de todos los recursos para crear eficiencia dentro de la unidad de negocio.

Bibliografía

- Zaragoza Velázquez, P. G., & Vera Muñoz, M. A. (2015). *Uso de la tecnología en función del área contable y fiscal*. Veracruz: Horizontes de la Contaduría. Obtenido de [https://www.uv.mx > icp > files > 2018/01](https://www.uv.mx/icp/files/2018/01)
- Arévalo Avecillas, D., Nájera Acuña, S., & Piñero, E. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información Tecnológica*, 29(6), 199. doi:10.4067/S0718-07642018000600199
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing* (Decimoprimer ed.). Pearson.
- Baca Dueñas, Y. G. (2015). DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS BASADOS EN ITIL V3 PARA LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI DEL ÁREA DE SERVICE DESK DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA. Lima, Perú: Escuela profesional de ingenierías de computación y sistemas.
- Bengt, K. (2001). *Práctica de la Estrategia*. Grancia, Ediciones.
- Benito Benito, A. (2009). Obtenido de RiuNet / Politechnical University of Valencia: <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D60D2B51&lang=es&site=eds-live>
- Best, J. (1982). *Como Investigar en educación*. España: Morata.
- Brealey, R. A., & Myers, S. c. (2007). *Fundamentos de Financiación Empresarial* (Cuarta Edición ed.). España: McGraw Hill.
- Cartlidge, A. (2007). *IT Infrastructure Library, and Introduction Overview of ITIL V3*. USA. Obtenido de https://www.bestmanagement-practice.com/gempdf/itSMF_An_Introductory_Overview_of_ITIL_V3.pdf
- Chu Rubio, Manuel & YoPublico S.A.C. (2014). *Finanzas para no financieros* (Vol. Cuarta edición). Lima, Perú: UPC. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1042758&lang=es&site=eds-live>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
- Druckers's, P. (2015). *Five Most Important Questions*. Canada: Frances Hesselbein Leadership Institute.

- Empresa Financiera. (15 de 01 de 2019). *KrestonBSG*. Obtenido de KrestonBSG:
<http://www.krestonbsg.com.mx>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis FODA*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de Estrategia, Marketing: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Espinoza Quinn, W. (2016). La tecnología de la información como herramienta constructora para el auditor financiero híbrido. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 17-35. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2016000100002&lng=es&tlng=
- Espinoza, A. (19 de Mayo de 2015). *La tecnología se ha vuelto importante para el pago de impuestos*. Obtenido de PWC: <http://www.pwc.mx/tecnologia-se-ha-vuelto-importante-en-pago-de-impuestos-pwc>
- Ferro Escobar, R., Tarazona Bermúdez, G. M., & Alzate Acuña, G. A. (2015). Implementación De Procedimientos De Gobernabilidad Ti En La Red De Investigación De Tecnología Avanzada Basado En Itil, Cobit Y La Iso 20000-27000. *Revista Electrónica Redes de Ingeniería*, 37.44. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=109904233&lang=es&site=eds-live>
- García Barbatí, A. (09 de 2013). Estrategias financieras y utilidad operacional en empresas productoras de detergentes industriales del municipio Maracaibo.
- García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (Agosto de 2003). Mejora Continua de los Procesos de Calidad. *Industrial Data*, 6(1), 89-94.
doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81606112>
- Gómez, R., Hernán Pérez, D., Donoso, Y., & Herrera, A. (Junio de 2010). Metodología y gobierno de la gestión de riesgos de tecnologías de la información. *revista de ingeniería. Universidad de los Andes*, 109-118.
- Gonzalez Figueroa, E. G. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498150319017>

- Guerrero Guerrero, A. P. (Enero- Diciembre de 2018). Planeación Estratégica: Una Manera De Generar Mayor Competitividad en Una Microempresa. *INVESTICGA*, 2, 1-9. Obtenido de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1838/1948>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=76QzvWEACAAJ>
- ISACA. (2019). COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology.
- IT Governance Institute. (2012). Cobit 5, Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa. Obtenido de <http://www.44isaca.org/COBIT/Documents/COBIT5-Framework-Spanish.pdf>
- Jimenez Zarco, A. I., Martinez Ruiz, M. P., & Gonzalez Benito, Ó. (2008). Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy: text and Cases* (Séptima ed.). Pearson Education.
- Kanz, J., & Lam, D. (1996). *Technology Strategy and Competitiveness: An Institutional-Managerial Perspective* (Handbook of Technology Management ed.). (G. Gaynor, Ed.) New York: Mc Graw Hill.
- Lopez Mateo, C., Rios Manriquez, M., & Cardenas Alba, L. F. (2018). Competencia, inclusión y desarrollo del sistema financiero en México. *Investigación Administrativa*, 121, 94-115. Obtenido de <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=129764880&lang=es&site=eds-live>
- Nuño, C., & Fragoso, H. (2014). Adopción de metodologías ágiles de desarrollo. *Adopción de metodologías ágiles de desarrollo*. Sucre, Bolivia: Universidad Iberoamericana. doi:http://ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Ingenieria_I/articulo%201.pdf
- O.C. Ferrell, L. F. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Séptima Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Perez, D., & Perez Martinez de Ubago, I. (2006). El conocimiento del Mercado: analisis de Clientes, Intermediarios y Competidores. *MBA: EOI*.

- Porter, M. (1989). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Palgrave, London: In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management.
- Porter, M. (1996). What is the strategy. *Harvard Business Review* , 61-78.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar la industria y la competencia* (TRIGÉSIMA OCTAVA REIMPRESIÓN ed.). Grupo Patrimonial.
- Quigley, J. (1995). *Visión*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Raffino, M. E. (13 de Febrero de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de.: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Rodriguez Ferrer, T., Hernández García, M. D., & González Gómez, J. I. (2000). Contribución del tamaño y el sector en la explicación de la rentabilidad empresarial. *Revista española de financiación y contabilidad*, 903-930.
- Rovers, M. (2012). *ISO/IEC 20000-1:2011*. (J. Chittenden, Ed.) Van Haren Publishing, Zaltbommel. Obtenido de <http://www.vanharen.net>
- Saavedra G., M. L. (2009). Problemática y desafíos actuales de la vinculación universidad empresas: El Caso Mexicano. *Actualidad Caras Contables*(1316-8533), 100-119. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25715409009>
- Salgado Castillo, J. A. (2014). Tendencias en contabilidad de Gestión: Una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX). *Cuadernos De Contabilidad*, 15(39). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcg>
- Salinas Jara, A. N., & Reyes Vega, D. E. (2015). Implementación de un Sistema de Información Contable y su Influencia en la Gestión de la Contabilidad en La Empresa de Transportes Turismo Días S.A. Año 2015. *Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1487>
- Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Sturiale, L., & Scuderi, A. (2016). The digital economy: new e-business strategies for food Italian system. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 287-310. doi:10.1504/IJEMR.2016.080806
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Tapias García, H. (Nov. de 2016). Gestión Tecnológica y Desarrollo Tecnológico. *Revista de Facultad de Ingeniería*(21), 158-177. Obtenido de

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/view/325928>

Tello, M. D. (Abril de 2017). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú. *Revista de la CEPAL*(121), 74-90.

Vyhmeister, N. J. (2008). *Quality Research Papers: For Students of Religion and Theology*.

Zorrilla Arenas, L. (2010). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Ediciones Cal y Arena.

Tabla de Imágenes

Figura 1 Ubicación de servicios	9
Figura 2 Cadena de Valor	18
Figura 3 Áreas de focalización del Gobierno de TI	25
Figura 4 Etapas del Ciclo de Vida de ITIL	27
Figura 5 COBIT5. Principios Fundamentales	29
Figura 6 Organización de un sistema de Gestión de servicios de TI	32
Figura 9 Organigrama de la empresa área de TIC	41
Figura 10 Balance Optimización y Riesgo.....	44
Figura 11 Análisis de Factores de estudio.....	44
Figura 12 Matriz de Factores clave de éxito	45
Figura 13 Cadena de valor	46
Figura 14 5 Fuerzas de Porter	49
Figura 15 Pasos de Solución	53
Figura 16 Ciclo de preguntas de la visión.....	54
Figura 17 Preguntas para la definición de la misión empresarial	55
Figura 18 Diagrama de creación de objetivos.....	58

Índice de Tablas

Tabla 1	Relación entre TIC's y Área Fiscal	23
Tabla 2	Evolución de tecnología y el proceso contable	24
Tabla 3	Tabla de valores de encuesta.....	42
Tabla 4	Tabla de Organización de resultados FODA	42
Tabla 5	Tabla de análisis de visión	56
Tabla 6	Tabla de análisis de misión	57
Tabla 7	líneas de acción procesos internos	64
Tabla 8	Líneas de acción para procesos Externos.....	67
Tabla 9	líneas de acción para procesos de innovación.....	69
Tabla 10	Líneas de acción para procesos de mejora y nuevos servicios	70

Anexo A: Formato de FODA

Cuestionario FODA

Dirigido a: Personal con colaboradores a su cargo

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento del micro y macroescenario de la organización, a través de sus fortalezas y oportunidades; así como, las debilidades y amenazas; para el obtener un diagnóstico preliminar a la elaboración de la planeación estratégica.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

ANÁLISIS "FODA"

Los factores pueden ser clasificados como buenos o malos, positivos o negativos; en función de cómo sean evaluados. Así, los factores externos son OPORTUNIDADES o AMENAZAS; los factores internos son FORTALEZAS o DEBILIDADES; de acuerdo a su grado de influencia en la organización.

Por ejemplo, si en una escala del 1 al 10, siendo 1 la calificación mínima y 10 la máxima, su empresa obtuviese una evaluación igual o menor a 5 en la categoría correspondiente a conocimiento del cliente, ese factor se consideraría como una amenaza ya que significaría que, por no conocer bien a sus *clientes*, podría enfrentar problemas serios en el futuro. Si obtuviera una calificación mayor a 5 entonces ese mismo factor sería considerado como una oportunidad, ya que el conocimiento de sus *clientes* podría significar anticiparse a sus deseos o necesidades.

Igualmente, si en *estructura* obtuviese una calificación igual o menor a 5, sería una debilidad, ya que, muy probablemente, la estructura de su negocio no sería la adecuada, dadas las necesidades de la empresa. Pero si tu calificación fuera mayor, entonces sería una fortaleza, debido a que, seguramente, su estructura le ayudaría a llevar mejor su negocio y a hacer más eficiente su empresa.

Cuando se califican todos los factores, tanto internos como externos, los resultados se pueden incorporar en una matriz que se denomina **Matriz FODA**.

Una **Matriz FODA** es una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de cualquier negocio en términos de los factores externos e internos que le afectan.

Lo que hará a continuación es responder a una serie de bloques de preguntas que versan sobre todos los factores externos e internos analizados hasta ahora, asignando a todos ellos un valor de 0 a 3 que posteriormente, serán incorporados en una **Matriz FODA**.

Cuestionarios:

A continuación, encontrará una serie de preguntas relativas a los factores externos e internos en su empresa. Responda a cada una de ellas con el número de respuesta que mejor represente lo que ocurre en su negocio, para ello deberá considerar la escala siguiente:

Número	3	2	1	0
Respuesta:	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca

Ejemplo: Si su respuesta es siempre, deberá anotar 3

A. ACERCA DE TUS CLIENTES**Respuesta**

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Conozco cuál es el beneficio esperado por mis clientes				
Identifico qué servicio espera mi cliente				
Tengo control sobre cuánto me compran mis clientes				
Sé cada cuándo compran				
Conozco por qué compran				
Identifico por qué eligen una marca en vez de otra				
Tengo control sobre quién me compra				
Sé qué artículos o servicios me pide la mayoría de mis clientes				
Identifico qué artículos o servicios me brindan la mayor utilidad				
Conozco qué servicios adicionales prefiere mi cliente				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

B. ACERCA DE TUS COMPETIDORES

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Conozco los servicios que ofrecen mis competidores				
Identifico quiénes son mis competidores directos				
Sé cuáles son los productos o servicios sustitutos de los que yo ofrezco				
Tengo identificado cómo me comparan los clientes con mis competidores				
Sé quiénes compran a mis competidores				
Conozco por qué compran a mis competidores				
Sé quién podría convertirse en mi competidor				
Conozco los planes de la competencia				
Conozco mis ventajas competitivas respecto a mis competidores				
Sé cuáles son las ventajas competitivas de los competidores con respecto a mí				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

C. ACERCA DE TUS PROVEEDORES

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores				
Conozco personalmente a mis proveedores				
Mis proveedores me ofrecen descuentos				
Mis proveedores me entregan a tiempo				
A mis proveedores le importo como cliente				
Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores				
Conozco las condiciones de venta de todos los proveedores				
Mis proveedores conocen mis necesidades				
Mis proveedores me ofrecen crédito				
Líquido a tiempo mis adeudos con proveedores				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

D. ACERCA DE OTROS FACTORES**Respuesta**

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía				
Conozco los impuestos que los cambios económicos pueden tener en mi empresa				
Se que medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país				
Conozco avances tecnológicos que me podrían ayudar en la empresa				
Conozco lo que mis competidores están haciendo con nuevas tecnologías				
Estoy atento a los cambios socioculturales que ocurren a mi alrededor				
Me anticipo a los cambios socioculturales que observo				
Conozco los productos/servicios con los cuales compito a partir de la apertura comercial				
Conozco los productos/servicios con los cuales compito a partir de la apertura comercial				
Estoy preparado para hacer frente a las posibles consecuencias que me pueda ocasionar la apertura global				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

E. ACERCA DE TUS RECURSOS

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Le doy mantenimiento adecuado a mis instalaciones y equipo				
Mis clientes internos están satisfechos con mis instalaciones				
Mis equipos funcionan adecuadamente				
Mis inventarios son suficientes para llevar a cabo mi operación normal				
Tengo el producto (cumpló el servicio) cuando el cliente lo solicita				
Puedo conseguir nuevos empleados cuando se van los anteriores				
Los nuevos empleados tienen las habilidades que se necesitan en mi empresa				
Líquido mis deudas a tiempo				
Dispongo de recurso financiero cuando lo requiero				
Ahorro para reponer y ampliar mi equipo				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

F. ACERCA DE TU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Conozco cuáles son las tareas que se tienen que llevar a cabo en la empresa				
Asigno tareas de forma ordenada de acuerdo a cada área				
Cada quién sabe lo que tiene que hacer				
Los colaboradores se encuentran ubicados en áreas comunes				
Cada quién hace lo que tiene que hacer				
Cuando se delega autoridad permite que el trabajador contribuya en la toma de decisiones				
Las órdenes las doy a través de los jefes inmediatos de las distintas áreas respetando los niveles jerárquicos				
Me entero rápido de qué sucede en la empresa				
Los trabajadores se enteran de los cambios que se hacen				
Conocen los trabajadores sus funciones				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

G. ACERCA DE TUS HABILIDADES

Respuesta

	Numca	Rara vez	Con frecuencia	Siempre
	0	1	2	3
Conozco cuáles son las actividades críticas de mi empresa				
Poseo las habilidades necesarias para realizar cualquier actividad de la empresa				
Me aseguro de asignar las actividades críticas a la gente adecuada				
Me aseguro de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño en la empresa				
Me aseguro de capacitar al personal para que hagan bien sus funciones				
Me aseguro de siempre tener con quien sustituir a aquél o aquéllos que desarrollan actividades críticas				
Conozco las habilidades que tienen mis competidores				
Conozco las habilidades de mi personal				
Hago que mis empleados se preocupen por ser los mejores en la empresa				
Aplico innovación con el personal para estar a la vanguardia				
<i>Suma tus respuestas y anota aquí la suma</i>				

Ahora lo que hará será la Matriz FODA, poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente.

Para ello, observe que la escala de calificaciones tiene un valor mínimo de 0 y un valor máximo de 30, por lo que si las calificaciones fueron iguales o menores a 15, deberán ser puestas en los espacios debajo de donde dice Amenazas (si son factores externos) o Debilidades (si son factores internos), y si fueron mayores a 15 entonces en los espacios debajo de donde dice Oportunidades (externos) o Fortalezas (internos).

Ejemplo:

Si obtuviste 14 en el ejercicio de clientes y 20 en el de habilidades, los resultados tendrán que anotarse en las casillas correspondientes a Amenazas (en el caso de clientes) y Fortalezas (en el caso de Habilidades).

FACTOR	AMENAZAS O DEBILIDADES	OPORTUNIDAD O VENTAJA
CLIENTES	14	
HABILIDADES		16

MATRIZ FODA

	Anotar en esta columna, si la calificación es igual o menor a 15	Anotar en esta columna si la calificación es igual o mayor a 16
FACTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD
CLIENTES		
COMPETIDORES		
PROVEEDORES		
OTROS FACTORES		
FACTOR	DEBILIDAD	FORTALEZA
RECURSOS		
ESTRUCTURA		
HABILIDADES		

Anexo B: Taxonomía de Bloom

Verbos que se pueden utilizar para expresar objetivos de tipo cognoscitivo					6 Evaluación
1 Conocimiento	2 Comprensión	3 Aplicación	4 Análisis	5 Síntesis	
Repetir	Interpretar	Emplear	Distinguir	Planear	Juzgar
Registrar	Traducir	Utilizar	Analizar	Proponer	Evaluar
Memorizar	Reafirmar	Demostrar	Diferenciar	Enseñar	Clasificar
Nombrar	Describir	Dramatizar	Calcular	Formular	Estimar
Relatar	Reconocer	Practicar	Experimentar	Reunir	Valorar
Subrayar	Expresar	Ilustrar	Probar	Construir	Calificar
Enumerar	Ubicar	Operar	Comparar	Crear	Seleccionar
Enunciar	Informar	Programar	Contrastar	Establecer	Medir
Recordar	Ubicar	Esbozar	Criticar	Organizar	Descubrir
Entistar	Informar	Convertir	Discutir	Dirigir	Justificar
Reproducir	Ordenar	Transformar	Diagramar	Preparar	Estructurar
Apuntar	Seriar	Producir	Inspeccionar	Deducir	Pronosticar
Citar	Exponer	Resolver	Examinar	Elaborar	Predecir
Contar	Asociar	Ejemplificar	Catalogar	Explicar	Detectar
Clasificar	Comparar	Comprobar	Inducir	Concluir	Descubrir
Definir	Concluir	Calcular	Inferir	Reconstruir	Criticar
Describir	Contrastar	Manipular	Distinguir	Idear	Argumentar
Designar	Convertir	Cambiar	Discriminar	Reorganizar	Cuestionar
Determinar	Criticar	Construir	Subdividir	Resumir	Debatir
Distinguir	Deducir	Delinear	Desmenuzar	Generalizar	Emitir juicios
Escribir	Definir	Demostrar	Destacar	Definir	Acordar
Evocar	Discriminar	Describir	Categorizar	Reacomodar	Apreciar
Explicar	Discutir	Descubrir	Compilar	Combinar	Aprobar
Exponer	Distinguir	Despejar	Debatir	Combinar	Apoyar
Fijar	Ejemplificar	Determinar	Descomponer	Compilar	Basar
Identificar	Estimar	Discriminar	Describir	Componer	Categorizar
Indicar	Explicar	Diseñar	Designar	Relacionar	Comparar
Jerarquizar	Fundamentar	Distinguir	Detallar	Relacionar	Concluir
Entistar	Generalizar	Eliminar	Determinar	Categorizar	Contrastar
Localizar	Ilustrar	Encontrar	Dividir	Conceptuar	Criticar
Mencionar	Inferir	Estimar	Enunciar	Concebir	Difundir
Reconocer	Jerarquizar	Estructurar	Especificar	Demstrar	Demstrar
Reseñar	Juzgar	Explicar	Examinar	Descubrir	Describir
Seleccionar	Localizar	Interpretar	Explicar	Determinar	Discriminar
Señalar	Narrar	Manejar	Fracccionar	Dividir	Elegir
	Organizar	Medir	Identificar	Diseñar	Escoger
	Organizar	Modificar	Ilustrar	Escribir	Explicar
	Parafrasear	Mostrar	Investigar	Esquematizar	Fundamentar
	Pronosticar	Obtener	Parafrasear	Estructurar	Modificar
	Relacionar	Organizar	Relacionar	Generar	Probar
	Transformar	Preparar	Seleccionar	Integrar	Reafirmar
		Representar	Señalar	Modificar	Refutar
		Reproducir	Superar	Narrar	Relacionar
		Trazar		Planificar	Revisar
		Usar		Producir	Sustentar
				Proponer	Tasar
				Proyectar	Valorar
				Recabar	Verificar
				Redactar	
				Relatar	
				Revisar	
				Simbolizar	
				Sintetizar	