



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS Y SU INCIDENCIA EN
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA BUSINESSMIND S.A. DE LA CIUDAD DE
QUITO EN EL AÑO 2014

Realizado por:

ENRIQUE FELIX ABEDRABBO TOBAR

Director del proyecto:

MBA ALEXIS SANTIAGO LASCANO CLAVIJO

Como requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Agosto 2.015

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ENRIQUE FELIX ABEDRABBO TOBAR, con cédula de identidad # 180140237-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Enrique Abedrabbo Tobar

C.C.180140237-9

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIOS Y SU INCIDENCIA
EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA BUSINESSMIND S.A. DE LA CIUDAD
DE QUITO EN EL AÑO 2014**

Realizado por:

ENRIQUE FELIX ABEDRABBO TOBAR

Como requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

MBA ALEXIS LASCANO CLAVIJO

DEDICATORIA

A mi hijo Samir, la luz que ilumina mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa por su apoyo incondicional.

A mi madre y hermana por su aliento.

A la compañía BusinessMind, en especial a Mónica Freire por su amistad, ayuda y soporte.

Al Ing. Alexis Lascano por su guía en la elaboración de la presente investigación.

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

FASE 1: Problema de Investigación	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Sistematización del problema	4
1.1.3. Objetivo general.....	4
1.1.4. Objetivos específicos	4
1.1.5. Justificaciones	4
1.1.6. Identificación y caracterización de variables	5
1.1.7. Novedad y/o Innovación	5
1.2. El método.....	6
1.2.1. Nivel de Estudio.....	6
1.2.2. Modalidad de investigación	7
1.2.3. Método	7
1.2.4. Población y muestra	7
1.2.5. Operacionalización de variable	8
1.2.6. Selección de instrumentos investigación	9
1.2.7. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	11
1.3. Aspectos Administrativos.....	11
1.3.1. Recursos Humanos.....	11
1.3.2. Recursos Técnicos y Materiales.....	11

1.3.3.	Recursos Financieros	12
1.3.4.	Cronograma de trabajo.....	12
FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico		13
2.1.	Fundamentación Teórica	13
2.1.1.	Marco conceptual.....	13
2.1.1.1.	Procesos.....	13
2.1.1.2.	Cadena de valor.....	13
2.1.1.3.	Servicio / Prestación del servicio IT	14
2.1.1.4.	Rentabilidad	14
2.1.1.5.	ITIL	15
2.1.2.	Marco Teórico.....	15
2.1.2.1.	ITIL	16
2.1.2.2.	Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:208	26
2.1.3.	Marco Referencial.....	28
2.1.4.	Marco Legal	33
2.2.	Diagnostico.....	35
2.2.1.	Ambiente Externo	35
2.2.1.1.	Macro Entorno.....	35
2.2.1.2.	Micro Entorno	42
2.2.2.	Ambiente Interno	49
2.2.2.1.	Cadena de Valor	55
2.3.	Investigación de campo	60

2.3.1.	Elaboración de los instrumentos de investigación	60
2.3.2.	Recolección de datos.....	66
2.3.3.	Procesamiento, análisis e interpretación	80
FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo		86
3.1.	Resumen de la observación	86
3.2.	Inducción	91
3.3.	Hipótesis	93
3.4.	Probar la Hipótesis.....	93
3.5.	Demostración o refutación.....	99
3.6.	Conclusiones y recomendaciones	107
3.7.	Bibliografía	109
3.8.	Anexos.....	111
3.8.1.	Proceso de Prestación de Servicios.....	111
3.8.2.	Formato de lista de asistencia	118
3.8.3.	Formato de ata de reunión.....	119
3.8.4.	Formato de informe de soporte en sitio y continuo	120
3.8.5.	Formato de Encuesta de Satisfacción	121

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: ITIL Conjunto de buenas prácticas que guía las operaciones de TI y la gestión de los servicios	18
Ilustración 2: Gestión del Servicio de acuerdo a ITIL	23
Ilustración 3: El Ciclo de Mejora Continua	27
Ilustración 4: Análisis Competitivo.....	43
Ilustración 5: Ambiente Interno	49
Ilustración 6: Objetivos Estratégicos.....	50
Ilustración 7: Estructura Organizacional.....	51
Ilustración 8: Centros de Competencia	54
Ilustración 9: Cadena de Valor.....	55
Ilustración 10: Proceso de Prestación del Servicio	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variable Independiente	8
Tabla 2: Operacionalización Variable Dependiente.....	9
Tabla 3: Cronograma de Trabajo	12
Tabla 4: Asociados de Negocio.....	52
Tabla 5: Estrategias de Productos y Servicios	54
Tabla 6: Tabla resumen Entrevista Alta dirección	66
Tabla 7: Tabla resumen Entrevista Gerente de Servicios	69
Tabla 8: Tabla resumen Entrevista Gerente Financiero	72
Tabla 9: Tabla Resumen Entrevistas Consultores Externos.....	73
Tabla 10: Índices del Proceso de Prestación del Servicio	80
Tabla 11: Estado de Situación	100
Tabla 12: Estado de Resultados	101
Tabla 13: Resultados por Línea de Negocio	102
Tabla 14: Costos Mensuales Personal Línea Servicios.....	102
Tabla 15: Cálculo de uso de horas actuales y proyectadas con la optimización (Dólares y Tiempo), basados en costo hora/hombre.....	103
Tabla 16: Costos de las Mejoras Propuestas	104
Tabla 17: Calculo costo mensual Auxiliar Operativo para Área de Servicios.....	105
Tabla 18: Calculo Relación Beneficio / Costo	105
Tabla 19: Resultados por Línea de Negocio Proyectados.....	106

RESUMEN

Desde su creación la compañía BusinessMind ha ofrecido productos de hardware y software en conjunto con servicios de soporte y consultoría asociados a estos. Desde el punto de vista de financiero, la línea de prestación de servicios siempre ha sido la que más aporta a la rentabilidad de la compañía y por lo tanto a su crecimiento y expansión. El presente trabajo se fundamentó precisamente en el análisis por medio de la observación y revisión de registros del proceso de prestación de servicios que actualmente tiene la compañía con el objetivo de encontrar que factores dentro del mismo inciden en la rentabilidad de la línea. Se encontró diversos factores que inciden en la rentabilidad de los servicios, dentro de los cuales existen algunos que muchas veces no están del todo en control de la empresa cómo por ejemplo la rotación de personal, sin embargo en el análisis se evidenció que existe mucho tiempo productivo por parte de los consultores técnicos y líderes de área que son destinados a tareas operativas, que si bien son necesarias realizar para el funcionamiento de la compañía, no aportan del todo valor al negocio y sobre todo a los clientes. En este sentido se propuso la automatización de ciertas tareas del equipo técnico lo cual permite por un lado una optimización sustancial de tiempo productivo del equipo y por consiguiente ahorros a la compañía, y por otro lado permiten al grupo de consultores enfocar de mejor manera sus esfuerzos para lograr satisfacción a clientes y nuevos proyectos. Se analizó lo que propone el marco de referencia de ITL para la gestión del servicio sobre todo en lo que tiene que ver con la fase de operación del mismo. Dentro de las automatización propuesta tenemos el desarrollo de un sistema de reporte de actividades y tiempos para los consultores, el diseño e implementación de un sistema de atención de incidentes y la contratación de un auxiliar operativo para el área, que permita a sus líderes desarrollar nuevas estrategias de crecimiento, ampliación y optimización de los servicios que oferta la compañía.

Palabras clave: Prestación del servicio, procesos, rentabilidad.

ABSTRACT

Since its inception the company BusinessMind has offered hardware and software with support and consulting services associated with them. From the financial point of view, the line of service delivery has always been the largest contributor to the profitability of the company and therefore its growth and expansion. This work was based precisely on the analysis through observation and review of records of the process of providing services that the company currently has in order to find which factors within the process have the same impact on the profitability of the line. Various factors affecting the profitability of the services are found, there are some of them that are not fully in control of the company such as staff turnover, however in the analysis is showed that an important part of technical consultants and leaders of area's time is spent in operational tasks, although they are required to perform for the operation of the company, do not add any value to the business and especially not to customers. In this sense, the automation of certain tasks of the technical equipment has been proposed, which allows in one hand a substantial optimization of production equipment and therefore time savings to the company, and on the other hand allow the group of consultants focus their efforts to achieve customer satisfaction and to look for new projects. We analyzed the proposals of the ITL framework for service management especially in the part that is related to the phase of operation thereof. Within the automation, we proposed the development of a reporting system activities and times for consultants, design and implementation of a care system incidents and arranging an operating assistant to the area, these will allow the leaders to develop new growth strategies, expansion and optimization of the services offered by the company.

Keywords: IT service, Process, Profitability

FASE 1: Problema de Investigación

1.1.Planteamiento del Problema

BusinessMind S.A. es una compañía con 11 años en el mercado local, con presencia regional, que está orientada y especializada a entregar soluciones a sus clientes que permitan construir nuevos modelos de negocio utilizando tecnología de punta. Por un lado la compañía se dedica a la prestación de servicios de consultoría en IT, Capacitación Certificada, Integración de soluciones y sistemas y soporte técnico en IT, para lo cual cuenta con un staff de profesionales técnicos para la prestación de los servicios y también un grupo de profesionales para la comercialización de las soluciones a los clientes; por otro lado la compañía se dedica a la venta de productos de Software y Hardware, para este fin cuenta con alianzas con los principales proveedores de tecnología de clase mundial como son: Oracle, Red Hat, IBM, Dell etc. garantizando así que podamos ofrecer a nuestros clientes las mejores soluciones y respaldo en nuestros proyectos. La conjunción de estas dos ramas (servicios y productos) ha permitido a la compañía entregar soluciones a sus clientes que les ayuden a transformar sus organizaciones, y en la actualidad tener presencia en Ecuador, Colombia y Chile atendiendo a más de 150 clientes en la región.

El portafolio de productos y servicios se puede resumir en los siguientes puntos:

- Soporte especializado en plataforma Oracle y Sistema Operativo Linux
- Virtualización de los sistemas
- Equipamiento de Hardware IBM
- Capacitación certificada por Oracle University, Redhat y Pink Elephant
- Consultoría en Metodología y Arquitectura Empresarial
- Automatización de Procesos
- Soluciones de Inteligencia de Negocios

- Soluciones de Integración de Aplicaciones (SOA & BPM)
- Implementación de arquitecturas 7x24 (HW & SW)
- Arquitectura y servidores IBM

En todo el portafolio descrito anteriormente se encuentran inmersos la prestación de algún tipo de servicio, independientemente si la solución del cliente incluya o no productos de hardware o software, por lo que fácilmente podemos deducir que la principal línea de negocio de la compañía es precisamente la *prestación del servicio* cuya área agrupa a los consultores técnicos quienes son los encargados de la ejecución de los mismos.

Con el incremento de los clientes y el nivel de especialización de los servicios que exigen un alto nivel de conocimiento de los consultores técnicos, la compañía ha estado experimentado problemas en la ejecución de servicios.

De acuerdo a nuestra primera observación, al momento nos hemos encontrado que en el año anterior, ciertos servicios se demoraron en su ejecución por diversos motivos internos entre los que podemos mencionar: renunciaciones de personal técnico asignado, falta de experiencia y/o compromiso de los consultores y/o técnicos asignados, en ciertos casos alcances de servicio no muy bien delimitados y/o definidos, los cuales dilataron la finalización del servicio originalmente planificada; en adición a lo anterior, también existieron causas externas a la organización y que podrían ser imputables a los propios clientes, entre las que podemos mencionar: cambios de la contraparte del cliente los cuales eran responsables de la coordinación y/o recepción del servicio, priorización de otros proyectos por parte del cliente, problemas presupuestales del cliente, entre otros, pero cuyo análisis no hace parte de esta investigación.

Como consecuencia de lo mencionado podemos decir que en algunos casos se dilató la finalización del servicio, o se incurrió en costos adicionales de los planificados para la finalización del mismo, lo cual evidentemente pudo haberse reflejado en un impacto en la rentabilidad originalmente presupuestada en los proyectos. Entre las causas más comunes de impacto en la rentabilidad presupuestada vemos por un lado la demora en facturación de productos y servicios que resulta en una demora en el pago, y que a su vez impacta en el flujo de caja de la compañía a no ingresar el dinero en las fechas programadas pudiendo esto ocasionar demoras en pagos a proveedores por ejemplo; por otro lado el incremento de los costos originales en personal debido a la contratación de técnicos externos adicionales para la culminación del servicio, y la optimización del tiempo productivo de los consultores en tareas operativas.

Con esta investigación se propone analizar el proceso de prestación del servicio con el fin de determinar la eficiencia y eficacia del proceso de prestación del servicio. Mediante un análisis beneficio / costo. Esto se torna vital debido a que es precisamente esta línea de negocio la que genera alrededor del 60% del total de la rentabilidad planificada.

Finalmente, como resultado de este análisis se desprenderán conclusiones y recomendaciones que podrán ser utilizadas por los directivos de la compañía para que puedan tomar acciones que permitan mejorar este y otros procesos.

1.1.1. Formulación del problema

Analizar la eficiencia e identificar las mejoras al proceso de prestación del servicio de la compañía BusinessMind S.A. que podrían contribuir a un incremento o decremento en la rentabilidad de la empresa en el periodo fiscal 2014

1.1.2. Sistematización del problema

- ¿El análisis del proceso de prestación del servicio incide en la rentabilidad de la compañía?
- ¿El proceso actual es el adecuado para la prestación del servicio a los clientes?
- ¿La rentabilidad obtenida en el 2014 fue la planificada en el año 2014?

1.1.3. Objetivo general

Analizar e Identificar las causas por las cuales el proceso de prestación del servicio pudo haber afectado los márgenes de rentabilidad bruta presupuestados de la compañía en el año 2014.

1.1.4. Objetivos específicos

- Determinar las variables que inciden y/o afectan en el proceso de prestación de servicios.
- Identificar de las variables que afectan el proceso de prestación del servicio, cuales pueden tener un mayor impacto sobre la rentabilidad esperada de los proyectos.
- Realizar un análisis de cómo el proceso de prestación de servicio puede afectar en la rentabilidad bruta anual de la compañía y cómo se lo podría mejorar en el corto plazo.

1.1.5. Justificaciones

Como se mencionó en el objetivo general, este trabajo de investigación pretende determinar en base al análisis del proceso de prestación del servicio, si este incidió o no en la rentabilidad de la compañía durante el año 2014.

El proceso de prestación del servicio es un parte de la cadena de valor de la compañía, y por lo tanto, es uno de sus pilares fundamentales; adicionalmente por la naturaleza y giro del negocio de la compañía, la prestación del servicio es el área que aporta con el mayor porcentaje de

rentabilidad por un lado, por otro es la de mayor visibilidad hacia los clientes y la que genera más fuentes de empleo. Por lo anteriormente mencionado, es fundamental que la ejecución de los servicios para los cuales la compañía es contratada generen los márgenes adecuados y presupuestados de rentabilidad los cuales son fijados por la alta dirección en la planificación estratégica que se realiza cada año.

Por lo expuesto, una vez realizado el análisis se pretender formular conclusiones y recomendaciones, así como sugerir un plan de acción que permita alcanzar o mejorar la rentabilidad planificada para futuros periodos económicos, entendiendo que esto es un factor de vital importancia para asegurar la permanencia de la compañía en el tiempo, y de otro lado buscar aumentar la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la base instalada de los mismos.

1.1.6. Identificación y caracterización de variables

- Variable Independiente: Proceso de prestación del servicio
- Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa BusinessMind S.A. en el año 2014.

1.1.7. Novedad y/o Innovación

Conociendo que la compañía BusinessMind es una empresa que brinda bienes y servicios en tecnologías de la información, y una vez que se analice el proceso de prestación del servicio, motivo de la presente investigación, se pretende llegar a presentar una propuesta de innovación y mejora para hacer más eficiente el proceso, en busca de satisfacer de mejor manera tanto a los clientes internos como a los externos. Se pretende incluir entonces el uso y/o desarrollo de herramientas automatizadas que por una parte alivien en gran medida el trabajo operativo que al momento se lo realiza de manera manual, lo que se verá reflejado en una optimización de uso del tiempo de todos los involucrados, consiguiendo que estos enfoquen sus

esfuerzos en buscar soluciones novedosas que agreguen valor a la compañía y al cliente; y por otra parte, permitan entre otras cosas conocer el nivel de atención que se ha brindado a los clientes en tiempo real con el fin de mejorar su satisfacción; adicionalmente con la implementación de este tipo de herramientas se busca generar una base de conocimientos para uso de los consultores internos y clientes.

Todas estas mejoras deberán contener implícitamente un conocimiento de las tendencias actuales del mercado acompañadas de las mejores prácticas de la industria en este sentido.

Al optimizar el tiempo de los líderes del proceso de prestación de servicios también se busca que estos enfoquen sus esfuerzos en el control, análisis y planificación de nuevas estrategias en miras de evolucionar a la par que lo hacen las tecnologías de información, ya que si la compañía no innova constantemente corre el riesgo de perder competitividad o simplemente desaparecer.

Finalmente cabe mencionar que las mejoras que se puedan plantear deben ayudar también a una mejor interrelación con la el área financiera encargada del monitoreo de la ventas y rentabilidad de la compañía.

1.2.El método

1.2.1. Nivel de Estudio

Se utilizara el método descriptivo; como su nombre lo indica se da conocer de manera detallada las actividades que engloban el proceso de prestación del servicio de la compañía BusinessMind S.A. desde la etapa previa al servicio, es decir la comercialización, pasando por la ejecución del servicio y finalmente la etapa de post implementación. Con este insumo

podremos analizar la relación que existe entre la ejecución del servicio en la rentabilidad proyectada de la compañía.

1.2.2. Modalidad de investigación

Para la recolección de información de la presente investigación se combinarán dos modalidades de investigación:

- a) Investigación de campo, para lo cual se realizarán entrevistas a profundidad a diferentes actores que nos ayudaran a evaluar el estado actual y cómo podríamos mejorar.
- b) Investigación Documental: Para lo cual nos apoyaremos principalmente en la descripción del proceso de prestación del servicio y la revisión de todos los registros que estén relacionados con esto, por mencionar algunos: actas, informes, costos, etc. De otro lado revisaremos y analizaremos el Sistema de Gestión de Calidad de la compañía el cual está basado en la norma ISO 9001:2008 y adicionalmente es estándares mundialmente conocidos para la prestación del servicio como es ITIL que es el marco basado en procesos que engloba las mejores prácticas de Gestión del Servicio de IT y cuya descripción más detallada se encuentra en la fase dos del presente trabajo.

1.2.3. Método

El método que se ha considerado para el presente trabajo de investigación es el método Inductivo-Deductivo ya que este nos permitirá analizar a profundidad el proceso de prestación del servicio que nos lleve a concluir su incidencia en la rentabilidad de la compañía.

1.2.4. Población y muestra

La población considerada para la presente investigación constituye el personal que labora en la compañía BusinessMind S.A. Dentro de estas personas se ha considerado clave

realizar entrevistas a profundidad a los siguientes tres perfiles: Gerente General o Administrador General, Gerente Financiero y al Gerente de Servicios. Adicionalmente se ha considerado entrevistar a dos consultores externos expertos en prestación de servicios profesionales en el ambiente de Tecnologías de Información.

1.2.5. Operacionalización de variable

De esta manera se pretende identificar los indicadores que nos permitan medir tanto la variable independiente como la dependiente del presente trabajo de investigación.

- Variable Independiente: Proceso de prestación del servicio

Tabla 1: Operacionalización de Variable Independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas instrumentos
Pasos que se deben seguir para el inicio de la prestación de un servicio posterior a la venta realizada del mismo por parte del equipo comercial de la Compañía	- Prestación del servicio utilizando recursos internos - Prestación del servicio utilizando recursos internos y/o externos	- Porcentaje de cumplimiento del objeto del servicio en tiempo y materiales - Porcentaje de cumplimiento del proyecto en su objeto y dentro de los plazos acordados con los clientes y dentro del presupuesto estimado.	- ¿Se logró el objetivo planteado por el cliente dentro del plazo acordado y utilizando los recursos económicos y de personal (interno / externo) inicialmente programados para la ejecución del servicio?	- Entrevista focalizada al Gerente de Servicios y/o al responsable de la ejecución del servicio. - Entrevista focalizada a Gerente de Servicios y consultores externos expertos en ejecución de servicios.

Elaboración: Autor

- Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa BusinessMind S.A. en el año 2014.

Tabla 2: Operacionalización Variable Dependiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas Instrumentos
- La rentabilidad es el margen bruto expresado en Dólares que espera recibir la compañía resultado de la prestación de un servicio.	Cumplimiento del margen bruto esperado por la por la compañía resultado de la prestación del servicio.	- Porcentaje cumplimiento del margen bruto de la compañía: real vs presupuestado	- ¿Se cumplió el margen Bruto planificado en la prestación de servicios en base a lo presupuestado?	- Entrevista focalizada al Gerente de Servicios y/o al Gerente Financiero quien maneja los datos de margen y rentabilidad. - Revisión documentos internos relacionados con la ejecución del servicio

Elaboración: Autor

1.2.6. Selección de instrumentos investigación

Los instrumentos para la presente investigación estarán centrados en la recolección de los datos a través de entrevistas a profundidad, y adicionalmente se realizará el análisis del proceso de prestación de servicio de la compañía, los informes de soporte y de la gerencia de servicios, los índices de las encuestas de satisfacción realizadas y se revisará estándares de mercado basados en las mejores prácticas para prestación de servicios:

- **Entrevistas a profundidad:**

En primer lugar se realizarán entrevistas a profundidad a personas claves que se ha identificado pueden aportar en la presente investigación. Por un lado entrevistas a

uno o dos consultores externos, quienes son expertos en la prestación de servicios profesionales, y por otro lado, entrevistas al personal clave de la compañía BusinessMind que está relacionada con la dirección, presupuestos y prestación de servicios; en este sentido se han identificado a los siguiente perfiles como candidatos a la entrevista: Gerente General o Representante Legal, Gerente de Servicios, y Gerente Financiera. Se estima una sesión entrevista con una duración de entre 30 a 45 minutos.

- **Investigación Documental:**

Nos apoyaremos para el presente análisis en todos los documentos internos de la compañía que tengan relación directa con el proceso de prestación de servicios, así como los registros financieros correspondientes, adicionalmente se revisara la norma ISO 9001:2008 la cual promueve la adopción de un sistema basado en procesos para aumentar la satisfacción de los clientes, al ser el proceso de prestación de servicios parte principal de la cadena de valor de la compañía, será vital un análisis profundo y comprensión de la descripción del proceso de prestación del servicio, así como los registros que este contiene que entre otros está la encuesta de satisfacción a clientes. Se analizara los proyectos ejecutados en el 2014 para revisar si estos cumplieron con la rentabilidad proyectada y en su conjunto con la rentabilidad global de la línea de negocios y total compañía. Finalmente revisaremos la aplicación de las mejores prácticas de la industria para la prestación del servicio, para esto nos apoyaremos en ITIL que es una fuente popularmente aceptada y confiable para la gestión de servicios, que engloba las experiencias e ideas de los líderes que ofrecen los mejores servicios a clientes a nivel mundial.

1.2.7. Validez y confiabilidad de instrumentos

Para la validación de los instrumentos descritos con anterioridad, y en específico de las entrevistas a profundidad, se consultará con un experto en investigación de mercados para que revise el guion de las entrevistas y valide que estas pueden responder a los objetivos planteados en la investigación. Una vez con esta aprobación del experto se procederá a la ejecución de las entrevistas.

En relación a la investigación de tipo documental, se recolectará información de la empresa que se mencionó con anterioridad, y también nos apoyaremos en estándares conocidos a nivel mundial como ISO 9001:2008 e ITIL para gestión de servicios de IT.

1.3.Aspectos Administrativos

1.3.1. Recursos Humanos

Las personas involucradas en el presente trabajo de investigación son:

- El investigador principal,
- El tutor del trabajo de investigación designado por la Universidad,
- Participantes de un ‘Grupo Focal’ de seis personas, y
- Tres personas a las cuales se les realizará una entrevista a profundidad.

1.3.2. Recursos Técnicos y Materiales

- Un computador portátil
- Paquete de ofimática (puede ser MS Word y MS Excel u Open Office)
- Una grabadora de mano para entrevistas y/o trabajo con Grupo Focal

1.3.3. Recursos Financieros

- Un computador portátil: US\$ 1.500,00
- Una grabadora de mano: US\$ 70
- Gastos de movilización: US\$200
- Material para entrega de trabajo de titulación: US\$ 450,00
- **Total estimado US \$ 2.220,00**

1.3.4. Cronograma de trabajo

Tabla 3: Cronograma de Trabajo

MES	ABRIL							MAYO						JUNIO						JULIO				AGOSTO			
SEMANA	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25							
ACTIVIDADES																											
Primera Semana de Clases																											
Asignación de Tutor para Trabajo de Titulación																											
Entrega y aprobación de Tema para Trabajo de Titulación																											
Trabajo Alumno Fase I																											
Segunda semana de clases																											
Entrega de Fase I preliminar a Tutor para revisión																											
Tercera Semana de Clases - Inicio Fase II																											
Modificaciones Fase I																											
Trabajo Alumno Fase II																											
Cuarta Semana de Clases - Continuación Fase II																											
Trabajo Alumno Fase II																											
Quinta Semana de Clases																											
Entrega de Fase II preliminar a Tutor para revisión																											
Sexta Semana de Clases Inicio Fase III																											
Modificaciones Fase II																											
Trabajo Alumno Fase III																											
Séptima Semana de Clases Continuación Fase III																											
Entrega de Fase III preliminar a Tutor para revisión																											
Octava Semana de Clases Continuación Fase III																											
Modificaciones Finales																											
Defensa Trabajo																											

Elaboración: Autor

FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico

2.1.Fundamentación Teórica

2.1.1. Marco conceptual

A continuación se encuentran los procesos claves relacionados a la presente investigación:

2.1.1.1. Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades y procedimientos interdependientes y vinculados entre ellos los cuales en cada etapa utilizan recursos de una organización para convertirlos en algo de valor con el fin de lograr un objetivo específico. El resultado de un proceso determinado, a su vez puede convertirse en un insumo para un nuevo proceso. Cualquier tipo de servicio que brinde una organización no puede suministrarse sin que exista un proceso asociado para su realización, y de igual manera, ningún proceso puede existir sin un producto o servicio asociado a este. Las características de los procesos es que estos son medibles y están orientados al rendimiento; cumplen con un objetivo específico; entregan resultados que satisfacen las expectativas del cliente o parte interesada; y finalmente responden a un evento específico, es decir que un proceso puede ponerse en marcha como resultado de una actividad interna o externa a este que lo desencadena. Un proceso entonces siempre va a tener entradas y salidas (resultados).

2.1.1.2. Cadena de valor

El término cadena de valor fue descrito por Michel E. Porter en el año de 1985 en su obra *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*, y se la puede definir como el conjunto de procesos de una organización los cuales están relacionados unos con otros y que incluyen procesos de transformación mediante los cuales las ideas y productos

se convierte en bienes y servicios y se brindan a los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades y aportarles valor a sus negocios.

2.1.1.3. Servicio / Prestación del servicio IT

Un servicio se define como un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes y cuidar de sus intereses. A manera general los servicios son bienes intangibles y un medio para entregar valor a los clientes; ahora, los servicios de IT son una categoría de servicio, los cuales son utilizados por las organizaciones y por lo general son aplicaciones e infraestructuras relacionadas con las tecnologías de información, que son preparadas y ofrecidas por las áreas internas de IT de las organizaciones, o por proveedores de servicios externos.

Todos los servicios tienen un costo y un riesgo asociado; los clientes muchas veces recurren a proveedores de servicios externos para evitar asumir estos riesgos y satisfacer sus necesidades, sin embargo los proveedores ofrecen un servicio según una necesidad específica de un cliente, y al hacerlo de esta manera el proveedor de servicios no expone todos los riesgos que el cliente quiere evitar, sino que solamente propone un precio total del servicio al cliente. Finalmente el cliente compara el costo y la fiabilidad del servicio ofrecido y decide comprarlo o no.

2.1.1.4. Rentabilidad

Rentabilidad es el rendimiento que se obtiene de la relación que existe entre la inversión o la gestión que es realizada por una empresa y la utilidad que se genera fruto de esta. La rentabilidad se la expresa generalmente como un porcentaje. No existe un único indicador de rentabilidad cuando se evalúa la gestión de una empresa, sin embargo los índices de rentabilidad más utilizados son aquellos que muestran la rentabilidad de la empresa en función

del volumen de ventas, que resulta de la división de la utilidad bruta para las ventas totales; y los que muestran la rentabilidad de la empresa en función de las inversiones que realiza, por ejemplo el porcentaje de rendimiento de los activos el cual se obtiene dividiendo la utilidad neta por el total de activos tangibles.

2.1.1.5. ITIL

ITIL es una serie de libros desarrollados en el Reino Unido por la OGC (Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido) bajo contrato del Gobierno Británico a finales de la década de 1980. La Biblioteca de Infraestructuras de Tecnologías de Información, por sus siglas en inglés (Information Technology Infrastructure Library) proporciona un marco integral basado en Procesos para la provisión de servicios de IT con calidad. ITIL no solo ha demostrado ser un marco basado en mejores prácticas si no también una filosofía de las personas que lo practican. ITIL V3 que es su última versión contiene cinco libros, cada uno de los cuales describen una fase del ciclo de vida del servicio y constituye la guía más completa para la Gestión del Servicio de IT. ITIL es en sí un conjunto de buenas prácticas, no constituye una metodología por lo tanto lo que provee es una guía, no un manual de instrucciones debido a que los procesos varían según las características de cada organización. Finalmente podemos decir que ITIL plantea la provisión óptima de servicios a un costo justificable.

2.1.2. Marco Teórico

La investigación se sustentará en los marcos de referencia y mejores prácticas que las organizaciones proveedoras de servicios pueden implementar con el fin de mejorar las posibles deficiencias que se presenten al momento de prestar cualquier tipo de servicio a sus clientes.

La adopción de estándares puede ayudar en gran medida a estas organizaciones a mejorar la calidad de sus servicios, lo que les llevará a satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. Las fuentes principales para las mejores prácticas incluyen:

- o *Marcos públicos*, los cuales no están limitados a una sola organización, (Por ejemplo entre los más conocidos: ITIL, LEAN, SixSigma COBIT, PMBOK, ISO9000, etc.);
- o *Estándares Públicos*, por ejemplo: ISO/IEC20000 ISO/IEC27001, etc.;
- o *Conocimientos protegidos por derechos de propiedad*, los cuales generalmente responde a una necesidad específica de un negocio, son de carácter táctico y están arraigados a las organizaciones, por lo que su adopción o duplicación depende de la colaboración o no de sus propietarios.

2.1.2.1. ITIL

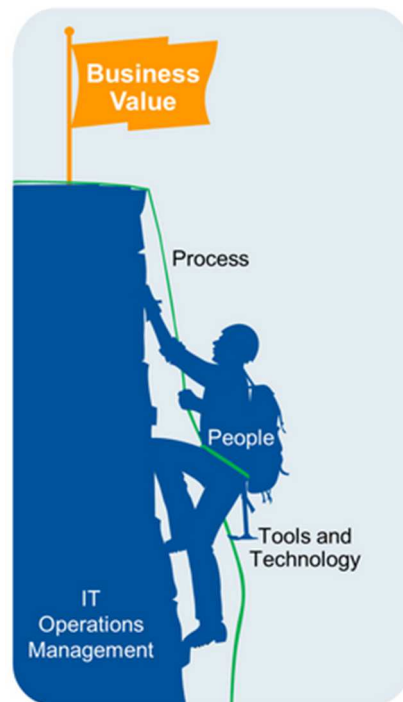
Dentro de este contexto, vamos a analizar en resumen el marco de ITIL, para definir las mejores prácticas para la Gestión de los Servicios que podrían aportar a la compañía en miras de ofrecer servicios que le agregan un valor al cliente.

Pero ¿qué es ITIL?, “La Biblioteca de Infraestructuras de tecnologías de Información (ITIL, Information Technology Infrastructure Library) proporciona un planteamiento sistemático para la provisión de servicios de IT con calidad” (Von, Gestión de Servicios de TI basados en ITIL v3, Guía de Bolsillo, 2008), es decir que proporciona un método, que siguiéndolo puede garantizar la calidad en los servicios relacionados con las Tecnologías de Información, puede servir a las organizaciones como guía de referencia en muchas áreas, la cuales adaptadas a las necesidades concretas de una organización le pueden llevar a mejorar sus objetivos de crecimiento a través de la mejora de sus conocimientos.

Como ya lo mencionamos ITIL es un conjunto de buenas prácticas, (entendiéndose como buena práctica a un método que ha demostrado su validez en la práctica) para la gestión del servicios, es neutral respecto a los proveedores, ya que no se basan en una industria específica ni en ninguna plataforma tecnológica, y es aplicable a todas las organizaciones de Servicios de TI. Muchas organizaciones adoptan ITIL para:

- “Generar valor a los clientes a través de los servicios
- Integrar la estrategia para servicios con la estrategia del negocio y las necesidades del cliente
- Medir, supervisar y optimizar los servicios de TI y el rendimiento del proveedor de servicios
- Administrar las inversiones y el presupuesto de TI
- Gestionar el riesgo
- Gestionar los conocimientos
- Administrar las capacidades y los recursos para prestar servicios eficaz y eficientemente
- Posibilitar la adopción de un enfoque estándar para la gestión de servicios en toda la empresa
- Cambiar la cultura de la organización para respaldar el logro de un éxito sostenido
- Mejorar la interacción y relación con los clientes
- Coordinar la entrega de productos y servicios en toda la red de valor
- Optimizar y reducir costes” (Office of Government Commerce, UK, 2010)

Ilustración 1: ITIL Conjunto de buenas prácticas que guía las operaciones de TI y la gestión de los servicios



Fuente: Gartner

ITIL define a un servicio como “Un medio de entregar valor a los clientes, facilitando los resultados necesarios sin ser los propietarios de los costes y de los riesgos” (Office of Government Commerce, UK, 2010).

Los servicios de IT están conformados por las personas y los procesos, los cuales en su conjunto son ofrecidos por las organizaciones que prestan servicios a uno o más clientes para dar apoyo a sus procesos de negocios. Dentro de este contexto, existen tres tipos de servicios de acuerdo a ITIL:

- o *Servicios Principales:* son aquellos por los cuales los clientes contratan a las compañías que prestan servicios, proporcionar los resultados básicos que necesitan los clientes y representan ese valor que estos buscan y por el cual están dispuestos a pagar.

- o *Servicios Internos*: Son los servicios necesarios donde se apoyan los servicios principales, estos son los entregados entre los diferentes departamentos internos del proveedor y generalmente no son percibidos por el cliente final como un verdadero servicio ya que estos pueden ser visibles o no para ellos.
- o *Servicios Complementarios*: Son aquellos servicios de valor agregado al servicio principal que los proveedores utilizan con el objetivo de atraer a sus potenciales clientes para que los contraten. Estos servicios no son cruciales para la prestación del servicio principal.

Los proveedores de servicios muchas veces pueden ofrecer a sus clientes paquetes de servicios que no es otra cosa que un grupo de dos o más servicios combinados con el objetivo de ofrecer una solución integral a un cliente que satisfaga una necesidad específica. Un paquete de servicios, puede tener una combinación de servicios principales, internos y complementarios que se describieron anteriormente.

Tipos de clientes: Los clientes pueden ser de dos tipos: de un lado están los '*Clientes Internos*', que son aquellos que trabajan en la misma organización del proveedor de servicios (Ejemplo el Departamento de Marketing o el Financiero); de otro lado están los '*Clientes Externos*' que son aquellos que trabajan para otra organización y son personas jurídicas independientes a los cuales están legalmente vinculados con los proveedores de servicios a través de convenios o contratos.

La Gestión del Servicio

La gestión de servicios tuvo sus orígenes en las compañías aéreas, en la banca, en hoteles y las telefónicas. Actualmente ha sido adoptada por las Tecnologías de Información con un enfoque orientado a los servicios para gestionar aplicaciones e infraestructura. De acuerdo al marco de

ITIL, la gestión de servicios es “Un conjunto de capacidades organizativas especializadas para proporcionar valor a los clientes en forma de servicios” (Office of Government Commerce, UK, 2010). Se trata entonces de una práctica que engloba un amplio conjunto de recursos humanos, tecnológicos, sumado a los conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar una determinada tarea en miras de satisfacer una necesidad. El objetivo principal de la Gestión del Servicio reside en la manera de transformar las capacidades y recursos en servicios de calidad que los clientes esperan se generen de manera oportuna y atractiva en términos de rentabilidad.

Uno de los desafíos más grandes a los que se enfrenta la gestión del servicio es que las capacidades de los proveedores de servicios son un intangible que resulta muy difícil de medir, controlar y validar; adicionalmente estas capacidades también suelen ser de carácter perecedero, por lo tanto, los proveedores deben tomar las acciones que crean convenientes para asegurar a sus clientes un servicio constante e ininterrumpido que asegure la continuidad de la prestación del servicio en sus clientes. La Gestión de Servicios de IT la realizan los proveedores con una mezcla apropiada de personas, procesos y tecnologías de información.

El proveedor de servicios debe comunicar al cliente si los servicios pueden ser prestados de acuerdo a los niveles acordados. Un Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) documenta los acuerdos entre el proveedor y su cliente, describe el servicio, tiempos de respuesta, responsabilidades de ambas partes. Dicho otra manera ofrece la base para gestionar la relación entre el proveedor de servicios y su cliente. Un SLA define la garantía que un servicio debe ofrecer y describe la utilidad del servicio.

Para saber si existe una buena relación entre el cliente y su proveedor de servicios, este último debe mantener un buen equilibrio entre los siguientes tres aspectos:

- El cliente recibe un servicio de TI que satisface sus necesidad
- El servicio de TI está a un nivel de rendimiento aceptable
- Es costo del servicio es asequible.

Partes Interesadas en la Gestión del Servicio

Las partes interesadas en la prestación del servicio constituyen una parte muy importante en la prestación del mismo, estas partes están interesadas en: las actividades, objetivos, los recursos y los entregables de determinado proyectos. Las partes interesadas internas al proveedor de servicios son los grupos de trabajo que junto con sus funciones específicas participan en la prestación del servicio; mientras que por otro lado, las partes interesadas externas pueden ser los clientes que compran los productos y/o servicios, los usuarios que son quienes usan los servicios constantemente y los proveedores que son terceras partes responsables de entregar productos o servicios necesarios para la prestación del servicio principal (proveedores de hardware, software y comunicaciones necesarios para la prestación del servicio por ejemplo).

Funciones, Roles y Responsabilidades

De acuerdo a lo que dice ITIL, las funciones son todos los recursos humanos que junto a sus herramientas realizan todas las actividades necesarias para para la prestación del servicio. En organizaciones muy grandes, estas funciones pueden estar integradas por varios equipos inclusive de varios departamentos, de otro lado en organizaciones más pequeñas como lo son la mayoría de las compañías prestadoras de servicios en nuestro medio, puede ser un individuo o grupo de individuos que pueden desempeñar varias funciones, por ejemplo, el área de gestión de servicios de la compañía también realiza las funciones del centro de servicios. Finalmente vamos a decir que un grupo está formado por un determinado número de personas que tienen similitudes entre si y que realizan actividades parecidas, sin embargo no son estructuras

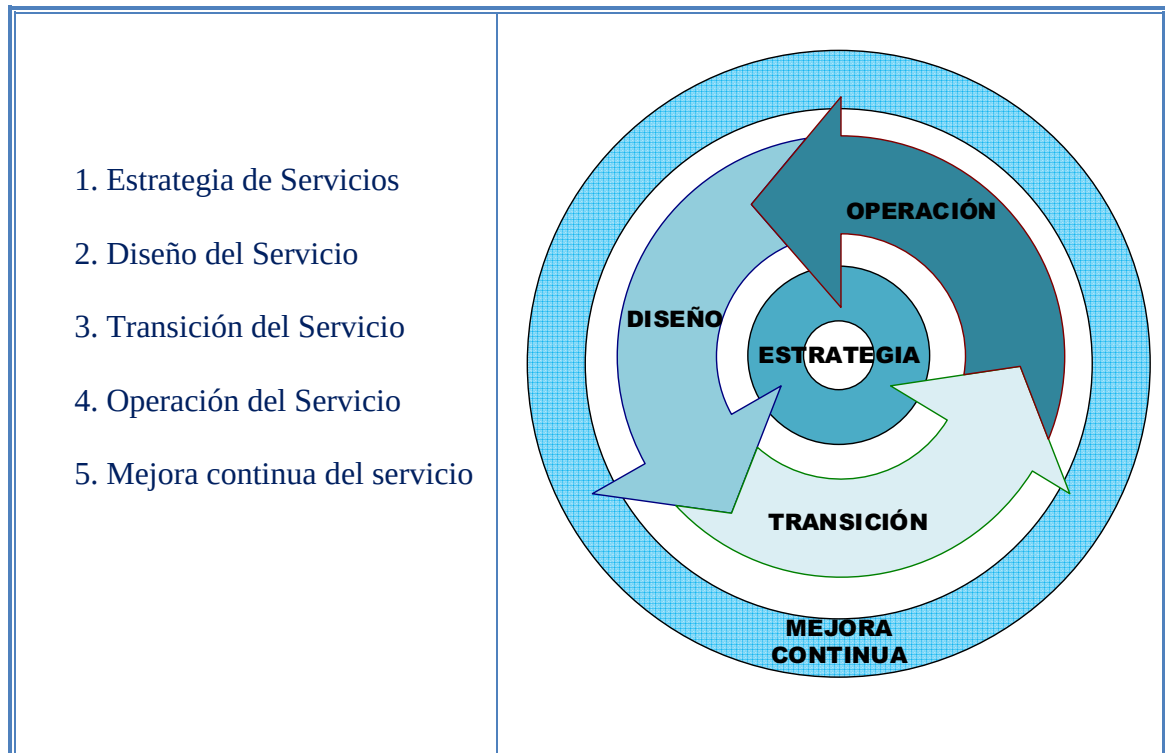
formales dentro de la compañía. A continuación tenemos al equipo que si son estructuras reconocidas formalmente dentro de la compañía, trabajan juntas pero no en la misma estructura de la organización (ventas, servicios, finanzas); a continuación tenemos a los departamentos, que al igual que los equipos son estructuras formalmente reconocidas en las compañías que realizan un conjunto de actividades de forma continua (Departamento Financiero); finalmente dentro las funciones tenemos a las Divisiones las cuales están constituidas por un grupo de departamentos y que pueden ser independientes (División de Hardware, División de Software).

Para que el ciclo de vida del servicio tenga éxito, se debe definir con claridad los roles y sus responsabilidades que deben asumir para llevar a cabo en la ejecución de un determinado servicio. Muchas veces se confunde que el rol de determinada persona en la organización es igual al cargo que tienen en la misma, de acuerdo a lo que propone ITIL un rol es un conjunto de actividades, responsabilidades y autoridades definidas en un proceso y asignadas a una persona o equipo. Una persona puede tener varios roles (consultor y preventa por ejemplo), sin embargo se debe evaluar detenidamente esta necesidad y la medir periódicamente la carga de trabajo. Existen dos roles genéricos: El rol propietario del proceso es el que se encarga de la calidad general del proceso y que el proceso haga lo que tiene que hacer; el rol Propietario del servicio es el responsable de la prestación del servicio como tal, puede darse el caso de que una misma persona pueda asumir estos dos roles. Existen otros dos roles adicionales que son, el gestor de los procesos, que es el responsable de la gestión operativa, es decir de planificar y coordinar las actividades necesarias para planificar, controlar e informar sobre el proceso y finalmente está el profesional del proceso que es el encargado de realizar las actividades (Consultores Técnicos).

El ciclo de vida del servicio:

De acuerdo al ITIL v3 el ciclo de vida del servicio consta de cinco fases, cada una de las cuales toma en cuenta las capacidades y sus relaciones repercuten directamente en el rendimiento de los proveedores de servicios. Las cinco fases son las siguientes:

Ilustración 2: Gestión del Servicio de acuerdo a ITIL



Fuente: (Von, 2008) Elaboración: Autor

“La estrategia de servicio es el eje en torno al que ‘giran’ todas las demás fases del ciclo de vida del servicio, es la fase de definición de las políticas y establecimiento de objetivos. Las fases de Diseño, Operación y Transición se realizan a partir de esta estrategia; el factor recurrente en todas estas fases, es el cambio. La fase de mejora continua del servicio, que se basa en el aprendizaje y mejora, abarca todas las demás fases del ciclo. Esta fase inicia los proyectos y programas de mejora, asignándoles prioridades en función de los objetivos estratégicos de la organización” (Von, 2008)

Estrategia del Servicio: Proporciona a las organizaciones las habilidades para diseñar, desarrollar e implementar la gestión del servicio no solo como una capacidad organizativa, si no como un activo estratégico. La estrategia del servicio se convierte entonces en un plan para cumplir los objetivos del negocio. Dentro de esta fase se debe definir una estrategia para permitir que un proveedor cumpla con las necesidades y exigencias de los clientes, y adicionalmente les agregue valor. Se debe recalcar que ‘el valor’ siempre viene definido por parte de los clientes en función a la consecución de sus objetivos, y generalmente está en constante cambio en el tiempo. El valor no es igual a precio, el precio de un servicio se debe definir en función del valor que esta aporte al cliente.

Diseño del Servicio: El objetivo de la fase del diseño del servicio, tal como su nombre lo indica, consiste en diseñar un servicio nuevo o modificar uno existente para introducirlo en el mercado sin comprometer la calidad en la entrega, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del servicio. La mejora continua debe estar integrada en todas las actividades del diseño del servicio para poder tener soluciones y diseños cada vez más eficientes con el paso del tiempo, y para identificar las tendencias cambiantes del negocio que pueden ofrecer oportunidades de mejora. Con un buen diseño de servicio, es posible ofrecer servicios de calidad y rentabilidad.

La transición del servicio: El propósito de la fase de transición del servicio es asegurarse que los nuevos servicios, o los servicios modificados, satisfagan las necesidades del negocio de los clientes. De acuerdo a lo mencionado, en la fase de transición del servicio se deben planificar y gestionar los cambios de manera eficaz, se debe gestionar los riesgos que estos cambios puedan provocar al momento de incluir un nuevo servicio o un servicio modificado y encargarse de desplegar o entregar con éxito la nueva versión del servicio en el ambiente de producción del cliente.

Operación del servicio: La Fase de operación del servicio constituye una de capacidad crítica y sumamente importante dentro de la gestión del servicio, esta fase proporciona la orientación necesaria sobre las mejores prácticas de cómo lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación y apoyo de los servicios en un entorno de operación real, de forma que se genere valor al cliente, a los usuarios y al proveedor del servicio. El propósito general de la Operación del servicio comprende la coordinación y realización de las actividades y procesos para enfrentar cualquier evento que interrumpa o pueda producir una interrupción del servicio del cliente (conocido como incidente), el incidente o la necesidad deberá ser comunicado al proveedor de servicios para que este tome la acción necesaria que permita al su cliente continuar con su operación de manera normal, para lograr este objetivo, el proveedor de servicios deberá evaluar el impacto y la urgencia del problema (resultado del incidente) para determinar la prioridad de atención. Esta prioridad de atención viene dada en los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) que previamente debieron ser estructurados y pactados entre el cliente y el proveedor de servicios. En este orden de ideas, se debe hacer hincapié en que debe existir una adecuada comunicación entre el cliente y su proveedor de servicios, ya que la comunicación cumple un papel fundamental para evitar y/o mitigar los problemas causados por uno o más incidentes. Finalmente en esta fase, el proveedor de servicios debe recopilar datos que permitan supervisar el rendimiento de las acciones realizadas con el fin de aportar a la mejora global del servicio.

Mejora continua del servicio: El propósito de esta fase es alinear y realinear continuamente los servicios de TI con las necesidades cambiantes del negocio, identificando e implementando mejoras en los servicios que apoyen las necesidades tanto del negocio como de los clientes. Para identificar las mejoras es fundamental entender que se debe medir, porqué medir y cuál debería ser el resultado exitoso. Establece un sistema de comentarios basado en la metodología conocida como PHVA (Planificar, Hacer, comprobar, Actuar) (Ver ilustración 3) conocido

como ‘Ciclo de Deming’ en honor a su creador Edwards Deming en los años cincuenta, y que constituye la base de todos los procesos de mejora continua de la calidad, no solamente de ITIL, de manera que todos los comentarios recogidos en el ciclo de vida del servicio son utilizados para identificar oportunidades de mejora.

Como cualquier norma o marco de referencia, ITIL puede implementarse conforme las circunstancias, requerimientos y necesidades que la organización tenga en un determinado momento, por lo tanto es perfectamente viable seleccionar los componentes que para la compañía sean los más relevantes, no es lógico pensar que estas prácticas deban implementarse por completo.

2.1.2.2. Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2008

A nivel mundial las organizaciones han evolucionado de un esquema de funcionamiento muy tradicionalista por jerarquías, a un esquema más horizontal en el cual las áreas, departamentos, o Líneas de negocios deben accionar o funcionar de manera interrelacionada y orientando sus actividades a un proceso. Es así que una de las herramientas o formas de alcanzar este funcionamiento por procesos es la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad tales como:

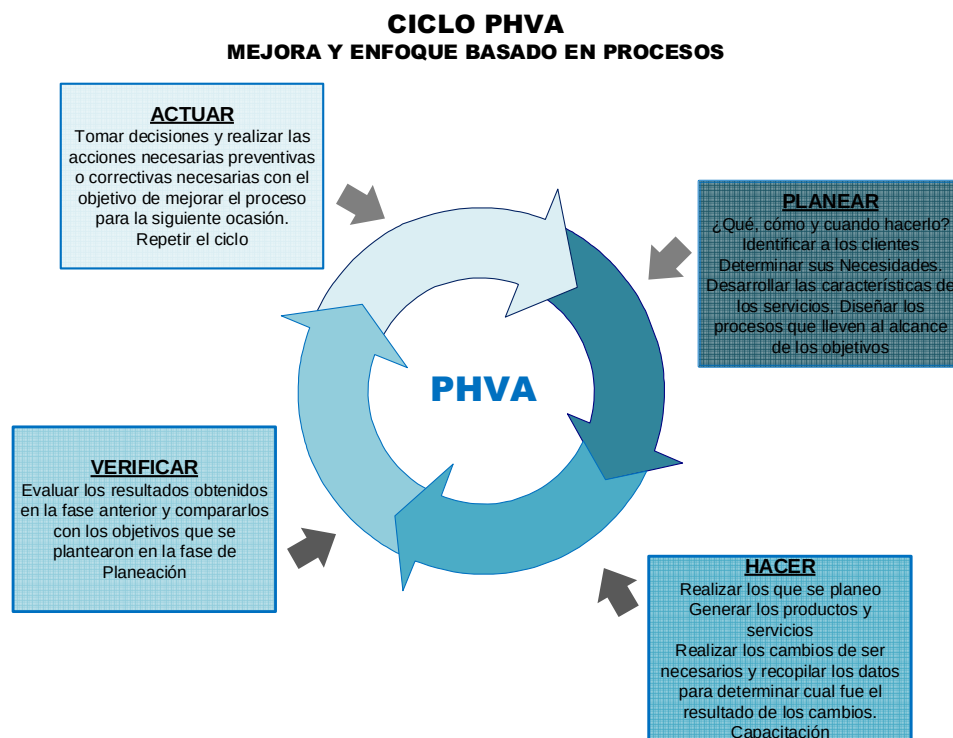
- ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental;
- OHSAS 18001:2007 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional;
- SO/IEC 27001:2005 Sistemas de Gestión para Seguridad la Información;
- ISO 9001:2008, entre otras.

La adopción de cualquier Sistema de Gestión de Calidad debe ser tomada por las empresas como una decisión estratégica independientemente del tipo de actividad económica a la que se

dedique, por lo tanto se debe tomar en cuenta que la norma se aplica de diferente manera en cada una de las organizaciones.

La Norma ISO 9001:2008, es una norma internacional que está basada en procesos relacionados entre sí, que busca fortalecer el desarrollo de las actividades de una empresa orientadas al cumplimiento de los requisitos de sus clientes con el objetivo de aumentar la satisfacción de estos. Siendo que el cliente juega el papel más importante para las organizaciones, su satisfacción es medida, evaluada y analizada de manera continua, con el objetivo poder tomar acciones (preventivas o correctivas) en busca de ser cada vez más eficientes, poder marcar ventajas competitivas en el mercado y buscar estabilidad en el desempeño de labores, lo cual en su conjunto, puede aportar en la obtención de una mayor rentabilidad de la empresa. La norma ISO9001: 2008 al igual que ITIL aplica la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), como un ciclo permanente de mejora continua.

Ilustración 3: El Ciclo de Mejora Continua



Fuente: Investigación - Elaborado: Autor

Una parte importante de la Norma ISO 9001:2008 es la gestión documental, en la cual se establecen los procesos y registros sobre los cuales se evaluará el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Todos los procesos del sistema están orientados a la satisfacción del cliente, y estos pueden ser de diferentes tipos: Estratégicos, como la administración estratégica de la empresa; Productivos, los cuales son propios del giro del negocio, como ventas y postventa en nuestro caso; y de Soporte, como finanzas y talento humano. Adicionales a estos procesos se encuentran los que son propios de Sistema de Gestión de Calidad, como por ejemplo el proceso para la gestión de mejora.

Es importante mencionar que la norma ISO 9001:2008 se viabiliza con el compromiso de la Alta Dirección de la empresa, brindando infraestructura, proporcionando recursos financieros y/o tecnológicos, e impartiendo formación y/o capacitación al personal, para que este se adapte al trabajo bajo el esquema de procesos y a su vez fomente también el trabajo en equipo.

2.1.3. Marco Referencial

Artículo 1: El desafío del servicio al cliente como reto estratégico para la organización.

Vecino Pico José Manuel. (2011, mayo 10). *El desafío del servicio al cliente como reto estratégico para la organización*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/desafio-servicio-cliente-reto-estrategico-organizacion/>

Resumen: Desde hace algún tiempo atrás, las organizaciones han implantado como parte de su cultura organizacional ‘la prestación del servicio con calidad’ como un eje determinante para su competitividad. Al tener las organizaciones una competencia cada vez más creativa e innovadora, estas, se han visto obligadas a comprender que el reto no solo es mantenerse en el mercado, sino buscar estar siempre entre la preferencia de los clientes. A través del tiempo el

‘Servicio’ se ha posicionado como un factor de éxito empresarial que en la actualidad no solo ha incorporado software especializado, si no también modelos como el propuesto por ITIL que se ha convertido en una alternativa viable para que cualquier tipo de organización base su estrategia de mercado en el ‘Servicio’. Esto implica desarrollar competencias específicas tanto en la organización como en su personal, de tal manera de obtener beneficios tales como: mejoras en las ventas, aumento en la cantidad y fidelidad de clientes, y en la capacidad de multiplicar el resultado de su experiencia a otros actores del mercado.

Comúnmente se encuentra asociada la palabra ‘servicio’ con ‘cliente’ que en definitiva lo que hace es identificar el destinatario de la acciones que se llevan a cabo para la consecución de un determinado objetivo. “Un cliente, por lo general se declara satisfecho únicamente si su expectativa se satisface según sus propios parámetros de evaluación”. Queda entonces en la habilidad de la empresa proveedora de servicios el reconocer si lo que espera el cliente se refiere a calidad, cantidad, oportunidad y/o costo. El artículo adicionalmente menciona que se debe recoger la experiencia que tuvo el cliente al recibir el servicio, y que es responsabilidad de las organizaciones el implementar herramientas y/o procedimientos en donde a más de recopilar estas experiencias se las debe clasificar y sistematizar para beneficio tanto del cliente como de la propia organización. Todos los funcionarios que hacen parte de una organización, deben reconocer en la prestación de un determinado servicio, una oportunidad de desarrollar una gestión que le agregue valor al cliente, y que no sea simplemente la ejecución de las actividades para las cuales fueron contratados. La experiencia del servicio para los clientes debe empezar antes de la consecución de un contacto con el proveedor para la ejecución en si del servicio, “se trata de identificar y reconocer que todo lo que le estoy ofreciendo al cliente mediante la web, la publicidad y todos los demás mecanismos de comunicación, son una realidad que podrá disfrutar y obtener cuando entre en contacto con la empresa”.

Las personas que prestan el servicio en los diferentes clientes, deben tener tres cualidades específicas que ayudan a los clientes a mejorar su satisfacción, estas cualidades son: que el prestador de servicio esté entrenado para poder realizar la labor, que sepa lo que debe hacer y finalmente, y quizás la más importante de las cualidades, que quiera hacerlo.

El servicio al cliente no solo es aquella labor que realizan las personas en el cliente y para la cual fueron contratados, se trata también de buscar un equilibrio entre los diferentes componentes que integran el servicio, entre los que podemos mencionar: el producto, los procedimientos, los equipos, las personas, la información, etc. Finalmente hay que decir que la buena intención no basta, que los prestadores de servicios deben sentirse parte de la organización a la que representan; las buenas intenciones deben verse reflejadas en el compromiso en todo el sistema para asegurar al cliente que vale la pena contratar a determinada empresa en lugar de otra, inclusive si debe pagar un poco más.

Artículo 2: Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001.

García Arroyo José Antonio. (2013, febrero 20). *Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>

Resumen: Dentro de los puntos que conforman la norma ISO 9001:2008, específicamente en el número 6, se trata sobre el recurso humano de las organizaciones. En el artículo se analiza por qué una empresa debe contar con recursos de calidad, si esta a su vez quiere brindar productos y/o servicios con calidad. Dentro del artículo se considera que para que el personal que conforma una organización sea considerado de calidad debe cumplir con al menos tres requisitos básicos: que sea competente, que sea consciente de la importancia de su rol en

relación a la prestación de un servicio de calidad, y por supuesto, que éste se encuentre motivado y satisfecho. A continuación vamos a explicar estos tres requisitos.

Personal Competente: de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 se considera una persona competente cuanto cumple los siguientes requisitos: a) Educación: que se entiende por estudios formales mínimos requeridos para desempeñar el puesto, b) Formación específica: que son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar el cargo, c) Habilidades especiales de tipo práctico: como puede ser una buena percepción del cliente en un vendedor, la cual facilitará el desempeño del personal, y finalmente d) la experiencia mínima en puestos similares que debe tener el colaborador. Ahora bien, estas competencias se consideran mínimas y no van a diferenciar a los colaboradores con un desempeño excelente, de los de un desempeño normal. Para lograr esta diferenciación debemos adicionalmente realizar un análisis de competencia interno que permita establecer niveles de desempeño e indicadores de comportamiento para elaborar un perfil de requisitos mínimos del puesto. “Cuando el perfil de un empleado se ajusta con el perfil del puesto se dice que este empleado es apto para el puesto y por lo tanto competente”. Para la selección de la persona idónea para una posición, el departamento o persona encargada de RRHH de la organización deberá realizar una matriz de comparación entre los posibles candidatos y compararla con los requisitos exigidos en el puesto; el ganador de esta comparación, será la persona más idónea para desempeñar el cargo, de la cual, luego de una breve inducción, se espera un rendimiento aceptable en un corto periodo de tiempo.

Otro punto importante a tomar en cuenta es la formación del personal, se debe detectar a tiempo las necesidades de capacitación del personal, ya que esto ayuda a reducir costos por errores o incumplimiento, reducir riesgos y aumentar rendimiento. Una vez detectada la necesidad de

capacitación siguiendo algún método como la comparación de perfiles, evaluación de desempeño o preguntas directas a los involucrados la organización, se debe llevar a cabo el entrenamiento necesario tomando en cuenta que las capacitaciones deben satisfacer los objetivos de la organización y del individuo. Debido a la inversión que las capacitaciones requieren, estas deben ir acompañadas de un análisis costo-beneficio. En caso de que la capacitación no arroje los objetivos esperados, se deberá determinar las causas y tomar las acciones correctivas.

Persona consciente: Otro punto que se señala en la norma ISO9001:2008 es que la persona debe conocer que sus acciones son importantes para la consecución de los objetivos de calidad de la organización, que sus actividades no son aisladas, sino que son parte de un conjunto que hace posible la consecución de un resultado esperado. Esto se logra a través de una labor de formación y de creación de una cultura organizacional en donde la alta dirección de las organizaciones juega un papel fundamental al asegurar que las responsabilidades y autoridades sean definidas y comunicadas al interno de la organización.

Personal satisfecho: Un personal satisfecho con su trabajo es aquel que se siente a gusto con lo que hace, está motivado, cubre sus necesidades personales y se siente estable. Con estos factores cubiertos, el personal puede enfocar sus esfuerzos físicos y mentales en la realización de las tareas para las cuales ha sido contratado. Adicionalmente, una adecuada compensación ayuda a mantener la satisfacción de los empleados, lo contrario puede afectar el ambiente laboral, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Una buena administración de compensaciones alienta a los empleados que cumplen bien con su trabajo, a los que están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, dan ejemplo y son leales. No todos los incentivos pueden ser

económicos, también se puede mantener empleados satisfechos con el reconocimiento de su trabajo, por ejemplo a través de certificados o placas de agradecimiento.

Otro elemento importante para mantener empleados satisfechos, son aquellas compensaciones indirectas que ayudan para su seguridad, pertenencia y autoestima, como pueden ser seguros médicos, de vida y de accidentes; flexibilidad en permisos para temas personales, anticipos, ayudas para educación, etc. Hay que mencionar que este tipo de beneficios también pueden ser ofrecidos por otras compañías, por lo que es determinante la imaginación del departamento de RRHH para crear un diferencial frente a la competencia; otro elemento para la consecución de la satisfacción del personal constituyen un área de trabajo cómoda, segura y saludable, lo cual también se hace referencia en norma ISO 9001:2008 en el punto 6.4. Finalmente se menciona las buenas relaciones humanas entre los colaboradores, sean estos compañeros o superiores. Para mantener esto se recomienda realizar actividades de grupo, motivacionales y de integración con el objetivo de liberar tensiones y crear un sentido de pertenencia a la organización.

2.1.4. Marco Legal

Al ser BusinessMind un proveedor de bienes y servicios ajustados a las necesidades propias de cada uno de sus clientes, casi todas las soluciones que se ofrecen son ‘únicas’, por lo tanto no existe un marco legal específico que se pueda aplicar. En este sentido, las condiciones para la prestación de los servicios, y de ser el caso, la entrega de bienes, vienen dadas por las cláusulas de los diferentes contratos o documentos habilitantes que son firmados entre la compañía y sus clientes. Estas cláusulas en ningún caso son las mismas, pueden ser similares muchas veces, pero nunca idénticas.

En adición a lo anterior podemos decir que en muchas organizaciones (como en el sector Petrolero por mencionar un ejemplo), sus proveedores deben ajustarse y acatar a las cláusulas contractuales pre-establecidas por el cliente para poder proveer productos y servicios, caso contrario los proveedores simplemente pueden no ser considerados. De igual manera pasa con el sector público, que si bien tiene una normativa para la contratación a través del ‘Sistema Nacional de Contratación Publica’, al momento de una adjudicación y firma de contrato, cada entidad tiene clausulados similares pero no iguales los cuales regulan las condiciones para prestación de servicio.

Finalmente cabe mencionar que la compañía tiene un ‘Reglamento Interno de Trabajo’, que entre otras cosas, norma el comportamiento de sus colaboradores a nivel interno y externo, es decir cuando están atendiendo a los diferentes clientes. Este reglamento se encuentra debidamente aprobado e inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo a lo que se indica en el Artículo 64 del ‘Código de Trabajo’ vigente, que manifiesta lo siguiente: “Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes. Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá

enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa”. (Comisión de Legislación y Codificación, 2013)

2.2.Diagnostico

2.2.1. Ambiente Externo

2.2.1.1. Macro Entorno

En la actualidad para una buena estrategia de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de las empresas, es importante que estas puedan identificar los factores generales del entorno de la sociedad en la que se desenvuelven. Muchas veces la supervivencia de una compañía puede depender de su capacidad para predecir los cambios que se pueden dar en su entorno basado en el análisis de aquellos factores externos que influyen sobre esta, a pesar de que en su mayoría dichos factores no son modificables por la compañía. A la luz de estos argumentos, se ha considerado necesario realizar un análisis P.E.S.T. para el estudio de este macro entorno. Los factores para el análisis son los siguientes: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos:

Factores Políticos

El gobierno nacional dentro de sus políticas direccionadas a fortalecer la industria nacional, ha creado estrategias de innovación tecnológica productiva, para lo cual presenta la denominada “Agenda de Innovación Tecnológica de Sector Software” cuyo objetivo general es mejorar la competitividad del sector, y dentro de sus objetivos específicos están el impacto social económico, el enlace entre gobierno con las instituciones privadas y academia, promover el

desarrollo tecnológico e innovación, así como formación técnica del Talento Humano y el empleo de mano de obra calificada y especializada.

Estas políticas de gobierno al momento se encuentran impactando a la compañía ya que se ve forzada a revisar sus estrategias las cuales le permitan mantenerse en el mercado y de ser el caso, hacer los cambios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. En paralelo la compañía debe ser lo suficientemente flexible y dinámica en su proceso de prestación de servicio para cubrir cualquier brecha entre las necesidades del cliente y las del mercado, además de realizar inversiones en contratación y/o formación del Talento Humano con competencias, habilidades y conocimiento técnico.

En cuanto a otras políticas de gobierno que afectan a la industria, podemos mencionar las relacionadas a cambios en legislación tributaria; la nueva ley de salvaguardias para el 32% de las exportaciones generales (2.800 partidas arancelarias) vigente desde el 11 de marzo del presente año, que si bien se podría pensar que no afectan directamente a la prestación del servicio, si lo hace en el sentido que si baja la comercialización de productos, también baja la prestación de servicios asociada a estos. Estos cambios provocan inestabilidad e incertidumbre en el mercado, lo cual se manifiesta en una recesión y priorización de inversiones de las organizaciones que muchas veces dejan por fuera a los proyectos relacionados con las Tecnologías de Información.

Para BusinessMind un impacto bastante grande desde el año 2014 en que cayó el precio del petróleo, es la baja del nivel de ventas; esto se debe a que de acuerdo a la composición histórica de ventas, el 60% de ingresos están asociadas a ventas realizadas a instituciones gubernamentales, y de acuerdo a la gestión de ventas realizada en estos primeros meses del año

2015, se ha encontrado que los presupuestos para proyectos de TI y servicios asociados de soporte y capacitación se han restringido aún más, lo cual da como consecuencia lógica una desaceleración del crecimiento de la compañía.

Factores Económicos

En encuestas realizados por la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT) desde el año 2010 se dio a conocer que un 32% de los encuestados pensaba que “el país no cuenta con el nivel adecuado de tecnología, mientras que el 53% considera que estábamos en proceso de hacerlo” (AESOFT, 2011). Sin embargo, en la actualidad según encuestas realizadas a nivel empresarial para conocer cuál es el sector estratégico, no petrolero, la industria de tecnología está en el segundo lugar después de sector turismo.

Esto ha llevado a las empresas, no solo de tecnología, a realizar inversiones básicamente en talento humano, tecnología y calidad. Dentro de la calidad se encuentra la implementación de procesos que permitan a las organizaciones optimizar recursos y ser cada vez más competitivos con el mercado.

Según datos obtenidos de la página web de la Superintendencia de Compañías más de 1.300 empresas están dentro del sector tecnología y dentro de estas alrededor de 600 empresas forman parte del sector de Tecnologías de Información, con actividades ligadas a la prestación de servicio, sea este desarrollo, consultoría tecnológica y actividades conexas. Estas empresas se encuentran concentradas en su mayoría en las ciudades de Quito y Guayaquil y en un porcentaje pequeño en la ciudad de Cuenca.

Por lo expuesto y tomando en cuenta el crecimiento de empresas del sector tecnología, incluyendo software, hardware y servicios asociados, en los últimos años ha tomado importancia la contribución hacia el estado, así tenemos que la contribución frente al PIB (no contemplado petrolero) es del 2,1%. En materia impositiva se nota un incremento importante en lo que respecta a impuesto causado del sector con una tasa del 24% versus el total de impuestos, sin incluir sector petrolero, comparado con otros sectores estratégicos, específicamente dentro del grupo de comercio al por mayor y menor, representa el 17.7% versus el total.

A la par con este crecimiento y desarrollo del sector tecnológico, también se nota un desarrollo e incremento de las carreras en ingeniería en sistemas. En el país alrededor de 30 universidades ofrecen carreras en sistemas y afines, sea en modalidad presencial, semi-presencial o a distancia; así como a nivel de posgrados, a nivel nacional existen más de 13 centros que ofrecen este tipo de instrucción superior de cuarto nivel.

La necesidad de tecnología y de innovación en el país conllevan a crear estrategias y nuevas estructuras que fortalezcan el sector tecnológico a nivel nacional, esto provoca a su vez tener un papel importante dentro de la economía del país al contar con mano de obra especializada la cual crea más fuentes de empleo, más demanda de servicios tecnológicos, e inclusive exportación de servicios.

Factores Sociales

En el presente gobierno, uno de los frentes socio-económicos que fomenta un cambio profundo a nivel país, es la Educación, por lo que se han generado algunos cambios desde hace algunos años. Entre estos proyectos se encuentra el “Plan decenal de la educación en Ecuador”, el cual

propone realizar un cambio a textos de estudio haciéndolos más dinámicos, propone realizar una evaluación no solo académica sino por competencias, fortalece la formación de los docentes para impartir el conocimiento de manera más dinámica y con actividades lúdicas; lo cual se suma a la evolución de las herramientas tecnológicas como el Internet y las comunicaciones. A nivel nacional se han firmado convenios destinados a la implementación de carreras bajo la “Modalidad Dual” en Ecuador, cuyo principio filosófico es “Aprender haciendo”.

Dentro de las gestiones de gobierno en este aspecto se han creado vínculos con gremios como la AESOFT que han aportado a la firma de convenios firmados con el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, para que la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana, acompañe y asesore en la implementación de la formación dual en Ecuador. En estas iniciativas ha participado la empresa BusinessMind. Este factor de educación, unido a las estrategias de innovación, tiene una incidencia directa en el nivel socio-económico del país, pues al contar con profesionales cada vez más competitivos, se debería reflejar en la constitución de empresas más dinámicas y personal más productivo. Sin embargo de lo expuesto, hay que estar conscientes que no a todos los sectores sociales llegarán estos beneficios, y más aún, estas iniciativas pueden verse afectadas si, por políticas de gobierno, no se da continuidad ya sea por falta de presupuesto público o por cambios en las tendencias y estrategias de estado.

Factores Tecnológicos

No cabe duda que estamos viviendo desde hace algunos años una revolución tecnológica, en la actualidad somos las personas y las empresas (de cualquier industria) cada vez más dependientes del uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones, sin muchas veces darnos cuenta de manera consiente de este fenómeno. La penetración de la tecnología en el

mundo actual es un fenómeno indiscutible y que cada vez va en aumento. Dentro de los factores tecnológicos que actualmente representan mayor innovación de acuerdo a la experiencia de la compañía están los siguientes:

- *Cloud Computing*: En la actualidad, las empresas que lideran el mundo de la tecnología se encuentran trabajando en poder ofrecer a sus clientes sus servicios en la nube. Cloud Computing es un modelo donde los servicios de IT como: servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios, son provistos a través de Internet, permitiendo a sus clientes obtener un bajo costo al no tener que adquirir su propia infraestructura de hardware, mejorar sustancialmente la velocidad en el aprovisionamiento de recursos, con un mínimo esfuerzo en personal para administración de la plataforma, etc. Con esta tendencia vienen asociados tres modelos de servicio que son: SaaS Software como servicio (uso de aplicaciones bajo demanda), PaaS Plataforma como servicio (que hace referencia a aplicativos para desarrollo interno también bajo demanda); IaaS Infraestructura como Servicio (provisión de capacidad de cómputo, almacenamiento y redes bajo demanda). En todos estos modelos, el cliente no se preocupa de lo que está detrás de su enlace de comunicación, simplemente utiliza los servicios sin preocuparse de su administración y mantenimiento.
- *Consolidación y Virtualización*: La virtualización y consolidación están enfocadas a que las organizaciones busquen la manera de optimizar sus recursos a través de la creación de varias máquinas virtuales que funcionen como servidores independientes pero que en realidad serán instaladas en un mismo servidor físico. Las ventajas que se obtienen con esta práctica vienen dadas por una significativa reducción de costos de adquisición de infraestructura, por lo tanto también una reducción de personal para administración y mantenimiento; ayuda a una utilización más eficaz de recursos energéticos, y de espacio físico, sumado a la facilidad de aprovisionamiento y movilización de servidores.

- *Inteligencia de negocios y Big Data:* La Inteligencia de Negocios está enfocada a que las organizaciones puedan mantener y conocer en tiempo real el estado en el que se encuentran sus procesos de negocio creando cuadros de mando a partir de la información existente, la cual permitirá adicionalmente a los directivos de las organizaciones la toma de las mejores decisiones actuales y predicciones a futuro, estas estarán basadas en el análisis de los patrones de comportamiento actuales e históricos de sus clientes.
- *Integración y BPM:* Este punto está orientado a la integración de varias aplicaciones construidas en diferentes tecnologías, basadas en una arquitectura orientada a servicios; adicionalmente se puede complementar con el manejo automatizado de los procesos de la organización con el fin de darles agilidad, trazabilidad y monitoreo; cabe recalcar que para una correcta automatización de los procesos de los clientes, los mismos deben estar previamente levantados y validados por el negocio para su posterior automatización.
- *Arquitectura Empresarial:* La arquitectura empresarial ayuda a las empresas con un conjunto de estándares que van desde el diseño, planificación y gobierno que alinean las estrategias de negocio con las aplicaciones de software.
- *Desarrollo y uso de aplicaciones móviles:* La tendencia creciente de las personas en el consumo de teléfonos inteligentes en su vida cotidiana y en los negocios han abierto un campo muy grande para el desarrollo de empresas que se especializan en ofrecer y/o desarrollar servicios basados en redes móviles como por ejemplo: servicios bancarios, negocios comerciales, mensajería instantánea, servicios de noticias, GPS (Global Positioning System), servicios de salud, entretenimiento, realidad aumentada, etc.

Al ser BusinessMind una compañía que brinda servicios sobre Tecnologías de Información, es imperativo que desarrolle y amplíe su conocimiento en estas tendencias con el fin de asegurar su permanencia en el tiempo.

2.2.1.2. Micro Entorno

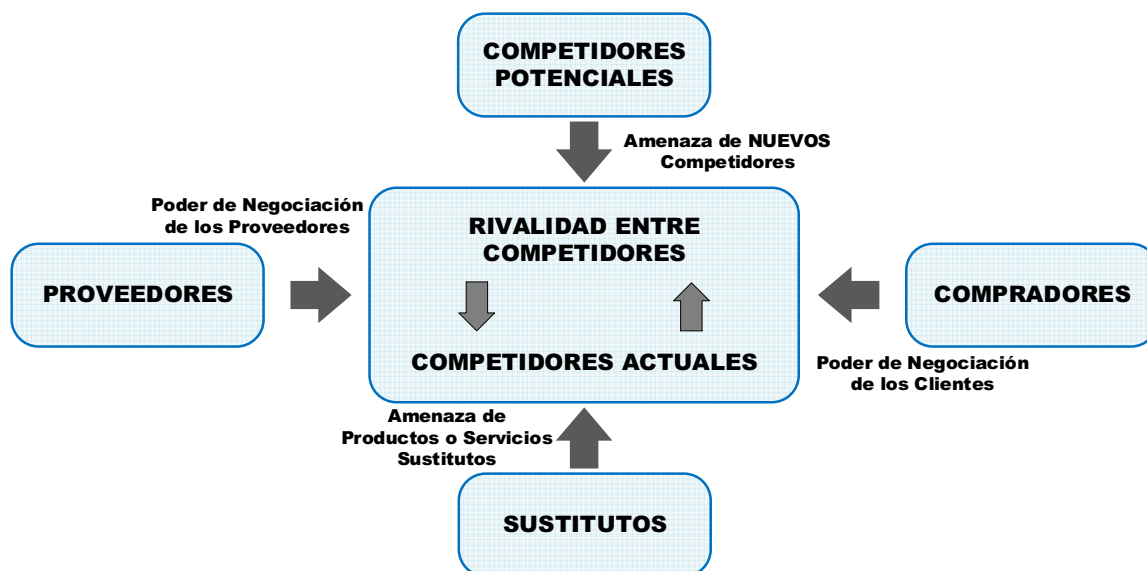
Una de las herramientas analíticas más comúnmente usadas para realizar un análisis de entorno de competencia es el estudio de las cinco fuerzas desarrollado por Michel Porter en 1987. Este modelo describe el entorno competitivo en términos de las siguientes fuerzas:

- La amenaza de la entrada de nuevos competidores
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos y servicios sustitutos
- La rivalidad de los competidores existentes

Las cinco fuerzas competitivas en su conjunto actúan de manera en que afectan la rentabilidad de las empresas. Ya que por ejemplo si existe demasiada competencia, cada una de las empresas va a entrar en una guerra de precios o estrategias (costosas en su mayoría) para acaparar el mercado potencial y como consecuencia, a mayor costo de prestación de un servicio, menor será la rentabilidad; de otro lado, si determinado negocio resulta ser muy rentable en su inicio, solamente es cuestión de tiempo que otros actores o la misma competencia entren al negocio y caigamos en el ejemplo anterior. Por otra parte, el modelo puede ayudar a determinar en base a su análisis la posición actual de la compañía respecto a cada una de las cinco fuerzas, con el objeto de inclinarlas a nuestro favor, por ejemplo, estar en la capacidad de crear un blindaje contra nuevos competidores, mejorar las relaciones con los proveedores y con los clientes, con miras a que estos prefieran a la compañía en lugar de su competencia, etc. Siempre a menor

rivalidad o competencia se podrán obtener mayores beneficios. A continuación haremos un análisis de las cinco fuerzas mencionadas:

Ilustración 4: Análisis Competitivo



Fuente: Marketing en el Siglo XXI, 5ª edición. Rafael Muñiz González

Elaboración: Autor

La amenaza de entrada de nuevos competidores:

Como en todos los sectores, siempre existe la amenaza de la entrada de nuevos competidores, y por supuesto el mercado de los productos y servicios relacionados con las Tecnologías de la Información que es en donde se desarrolla la empresa BusinessMind no es la excepción. Las condiciones para que un nuevo competidor entre en el mercado van a depender de las barreras de entrada que este encuentre, de acuerdo a lo que plantea Michael Porter existen seis barreras de entrada típicas, sin embargo de estas se han identificado para el presente trabajo las siguientes: *Diferenciación del producto*: Si bien la mayoría de los productos que comercializa la compañía no se diferencia en sí mismo de los que podría comercializar su competencia, más aun al tratarse del mismo producto (Ejemplo licencias de uso de programas de un determinado

fabricante), si es un diferenciador el conocer el comportamiento del mercado, los diferentes ciclos de venta que tienen los clientes públicos y privados y entender de mejor manera las necesidades del cliente en base a la experiencia, lo cual al final de una negociación puede ayudar a que la compañía sea elegida por el hecho manejar de mejor manera estas variables debido a su mayor tiempo de existencia; *Inversión de capital*: Esta no es una barrera muy fuerte en el sector en donde se desenvuelve la compañía, generalmente las empresas que quieren ingresar en el mercado ecuatoriano para ofrecer productos y servicios similares, son empresas que ya están establecidas en otros países y que poseen el músculo financiero para expandir su operación; *Economías de escala*: Las economías de escala se ven reflejadas de manera más fuerte y clara en sectores industriales en donde los costos de producción de un determinado producto tienden a disminuir, a medida que la producción aumenta, sin embargo en el ámbito donde se desarrolla la compañía BusinessMind, referente a la prestación de servicios alrededor de los productos que comercializa, si puede existir una barrera de entrada para nuevos competidores, debido a que por ejemplo empresas con una mayor permanencia cuentan con un mayor número de profesionales técnicos, en relación a una empresa que empiece su operación en la que seguramente contará con un número limitado colaboradores. Esto marca una ventaja competitiva para las compañías ya establecidas que permitirá atender las necesidades de un mayor número de clientes obteniendo mejores ingresos y reconocimiento, en relación a la competencia nueva. Finalmente se puede agregar, que bajo la experiencia de la compañía, los clientes buscan y/o prefieren empresas que posean mayor cantidad de recursos para minimizar el impacto que pueden sufrir en caso de requerir un servicio de emergencia comparado con un proveedor con pocos recursos para responder.

El poder de negociación de los clientes:

Cuando el poder de negociación del cliente aumenta, irremediablemente las empresas verán mermada su rentabilidad. En este sentido es importante analizar qué productos y servicios que ofrece la compañía pueden caer en la categoría de ser un *commodity* (*producto o servicio estándar*) y ver la manera de agregar valor a estos para diferenciarlos. En el caso de los productos de hardware y software que ofrece la compañía BusinessMind, en realidad existe muy poca o ninguna diferenciación de los que puede ofrecer su competencia, sin embargo con los servicios asociados que se ofertan si se puede marcar una diferencia importante al momento de mostrar al cliente un verdadero asesoramiento para la venta de soluciones integrales. La intención es mantener una relación a largo plazo con ellos y no que sea de una sola transacción. Esto se puede lograr cuando las compañías cuentan con equipo de primer nivel en todas sus áreas, lo que se traduce en que al cliente le resulte muy difícil de sustituir con otro proveedor.

BusinessMind a lo largo de su existencia ha creado relaciones sólidas con sus clientes logrando que estos encuentren un verdadero aliado de negocios en las áreas de tecnologías de la información logrando en la mayoría de los casos que sus clientes no tengan que buscar nuevos proveedores o en determinados casos buscar la manera de realizar ciertas actividades por su cuenta contratando personal propio. Finalmente, en este punto es importante señalar que se debe cuidar que los clientes perciban que en ciertas ocasiones estos (los clientes) son demasiado importantes para la compañía, ya sea por ser referentes en el mercado o porque constituyen una parte importante de sus ingresos, porque en ese momento, el poder de negociación del cliente irremediablemente crecerá y la rentabilidad del proveedor decaerá.

El poder de negociación de los proveedores:

Es de vital importancia saber el papel que juegan los proveedores en el sector, debido a que estos pueden influenciar directamente en la rentabilidad de la compañía por su manejo de precios y tiempos de entrega. Como ya se ha mencionado BusinessMind comercializa productos de hardware, software, y servicios de valor asociados a estos, por lo tanto la mayor parte de sus proveedores viene desde el lado de los productos y en mucho menor grado para la prestación de servicios; estos últimos se contratan para áreas que no son de conocimiento interno por no hacer parte del core del negocio, pero que para determinados proyectos deben ser integradas con el fin de brindar una solución integral al cliente. Volviendo a los proveedores de productos, la compañía tiene alianzas con varias empresas que a su vez son líderes mundiales en sus respectivas ramas y las cuales constituyen sus proveedores principales; estos son: Oracle, IBM y Red Hat; más adelante se especifica el grado de relación que se tienen con ellos. Para realizar un análisis de estos proveedores vamos a tener que verlos por separado: Oracle, tiene gran poder de fijación y negociación de precios debido a la calidad de sus productos los cuales son muy apreciados y difundidos en el mercado, su producto estrella es su base de datos relacional que está catalogada en la industria de software como líder mundial, en el país muchas de las empresas más grandes de todos los sectores (públicos y privados) utilizan en sus aplicaciones de software de base de datos Oracle. Adicionalmente cabe indicar que el fabricante trabaja con una lista de precios global, es decir que el costo de sus productos es el mismo en países desarrollados como en países emergentes teniendo presencia en más de 145 países en la actualidad. El caso del proveedor IBM es bastante similar, sobre todo en ciertas familias de sus productos que están enfocados a medianas y grandes empresas, en donde su experiencia de ser una empresa con más de 100 años en el mercado ha marcado la diferencia. Quizás una muestra del enfoque que quiere dar el fabricante es que hace pocos meses vendió sus líneas de productos de servidores más pequeña en donde su poder de negociación no era alto debido a su poca diferenciación con la

competencia, la estrategia del fabricante vienen dada por su orientación a la venta de equipos medianos y grandes y en mayor parte a su línea de Software. Finalmente en este análisis hallamos a Red Hat Inc. que es un fabricante que a diferencia de los dos anteriores comercializa solo productos de *software Open Source* (no tiene hardware). Este tipo de software de código abierto ha tomado significativa importancia en el mercado ecuatoriano en los últimos años debido al decreto presidencial No.1014 que fue emitido el Presidente de la República, Rafael Correa el 10 de abril de 2008 el mismo establece en sus primeros artículos lo siguiente: “**Art.1.** Establecer como política pública para las entidades de la administración pública central la utilización del Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos. **Art.2.** Se entiende por software libre, a los programas de computación que se pueden utilizar y distribuir sin restricción alguna, que permitan el acceso a los códigos fuentes y que sus aplicaciones puedan ser mejoradas. Estos programas de computación tienen las siguientes libertades:

- Utilización de programa con cualquier propósito de uso común.
- Distribución de copias sin restricción alguna
- Estudio y modificación de programa (Requisito: código fuente disponible)
- Publicación del programa mejorado (Requisito: código fuente disponible)

Art. 3: Las entidades de la administración pública central previa a la instalación del software libre en sus equipos, deberán verificar la existencia de capacidad técnica que brinde el soporte necesario para este tipo de software. **Art. 4:** Se faculta la utilización de software propietario (no libre) únicamente cuando no exista una solución de software libre que supla las necesidades requeridas, o cuando esté en riesgo de seguridad nacional, o cuando el proyecto informático se encuentre en un punto de no retorno” (Presidencia de la República, 2008). En este sentido, vemos que en lo que se refiere al proveedor Red Hat su poder de negociación es más bajo comparado con los dos anteriores (Oracle e IBM), debido principalmente a que existen un sin número de competidores a nivel mundial que distribuyen productos similares (Open Source) de

forma gratuita. Sin embargo debemos rescatar que los productos Red Hat cuentan con un alto prestigio en la industria, están certificados con muchos productos complementarios de clase mundial en la rama del software, y esto se debe principalmente al excelente control de calidad a los que son sometidos sus productos, adicionado al soporte técnico para fallas, que es brindado directamente por el fabricante.

La amenaza de productos y servicios sustitutos:

Siempre existe la amenaza de productos sustitutos a los denominados productos tradicionales, evidentemente esto ocurre también en la industria de las Tecnologías de Información. En lo que se refiere a productos de software podemos mencionar que en la actualidad existe una tendencia mundial que promueve el uso de productos de software libre y/o de código abierto, Ecuador no es la excepción en lo que se refiere a entidades de gobierno de acuerdo a lo que se mencionó con anterioridad en relación al decreto presidencial No. 1014. Estos productos son similares a los ofertados por los denominados de software propietario, diferenciados principalmente en su precio de adquisición y en que no todos tienen el respaldo de un fabricante con prestigio y trayectoria por detrás que aseguren una solución pronta y eficaz a un posible problema. La adopción de estos productos por parte de los clientes o potenciales clientes, definitivamente puede influir en el nivel de ventas y por ende en la rentabilidad de las empresas en cuanto a la venta de productos de software se refiere, sin embargo, por otro lado, esto apalanca y le da más sentido a las empresas proveedoras de servicios como BusinessMind en centrar sus esfuerzos en la prestación de servicios sobre la venta de este tipo de productos.

La rivalidad de los competidores existentes:

En todas las industrias siempre existen competidores, si bien en el mercado nacional existen algunas empresas que comercializan productos similares o en algunos casos iguales a los que

comercializa BusinessMind, son pocas las empresas que han logrado el nivel de experiencia en ciertas áreas de conocimiento sobre todo en lo que se refiere a productos Oracle. En este sentido, la estrategia de la compañía no vienen dada por entrar a una guerra de precios con compañías similares, más bien la estrategia está enfocada en diferenciarnos del resto, para lo cual constantemente se analizan las tendencias tecnológicas y realizan nuevas alianzas que tienen como objetivo la búsqueda de nuevos productos que complementen el portafolio actual; todo esto con la finalidad de poder *ofrecer una solución integral a los clientes*. Con esta estrategia de integración la compañía busca mantener y ampliar su mercado sumado a su acostumbrada calidad en la prestación del servicio.

2.2.2. Ambiente Interno

Ilustración 5: Ambiente Interno

	Como se había mencionado en el capítulo anterior, BusinessMind es una compañía con presencia nacional y regional. La naturaleza del negocio de la compañía está relacionada directamente con la entrega de soluciones a sus clientes utilizando por un lado los productos de sus socios estratégicos, y por otro lado el conocimiento de su personal tanto técnico como comercial en dichos productos. Dicho esto es claro que para el correcto funcionamiento de la compañía es clave mantener una buena relación tanto con sus aliados estratégicos, como con el personal interno. A continuación describiremos los ejes en los cuales está basada la estrategia de la compañía
	

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Misión: “Atender las necesidades de tecnología de información de las empresas, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad, que aporten a la generación de valor y a un crecimiento con confianza”

Visión: “Convertirnos en socio estratégico de nuestros clientes para mejorar su competitividad a través de la óptima aplicación de tecnologías de punta”

Valores: Los principales valores que hacen parte de la compañía son los siguientes:

- Integridad en todas las acciones que realizamos
- Confianza que fomentamos en nuestros clientes y colaboradores
- Excelencia en la prestación de los servicios y entrega de productos
- Solidaridad entre todos quienes conforman la compañía y con la sociedad.

Objetivos Estratégicos: BusinessMind S.A. de acuerdo a los lineamientos de sus socios accionistas, después de estos 11 años de existencia, se ha planteado como objetivos estratégicos hasta el año 2017 los siguientes:

Ilustración 6: Objetivos Estratégicos

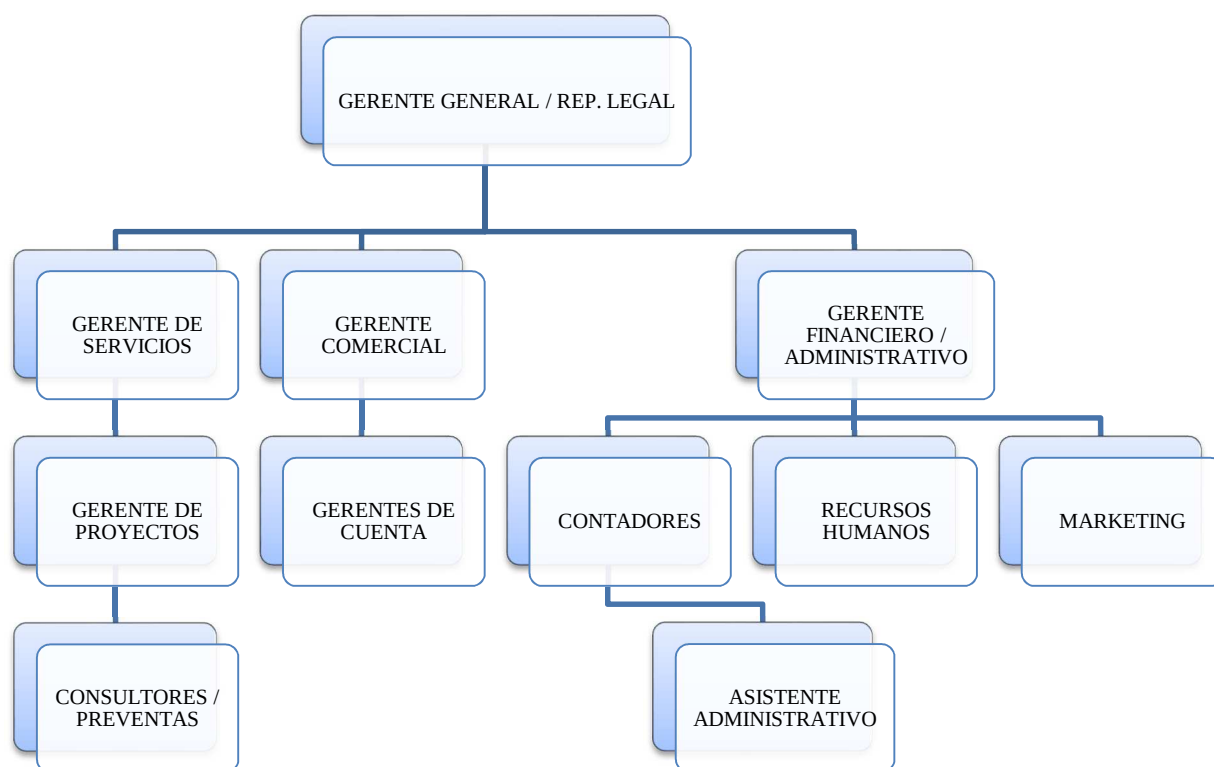
	• Extender la operación de la compañía a cinco países de América Latina • Generar una facturación de 15M de manera combinada en todas sus oficinas en los cinco países. • Consolidarse como una empresa líder en la región de América Latina en la prestación de servicios de TI manteniéndose como un socio estratégico de sus clientes.
---	---

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Estructura Organizacional:

En la actualidad la compañía cuenta con más de cien empleados a nivel regional, de los cuales alrededor del 70% corresponden a consultores técnicos que precisamente pertenecen al área de prestación de servicios. En la actualidad en la oficina matriz que es Ecuador, la Estructura Organizacional de acuerdo a las funciones es la siguiente:

Ilustración 7: Estructura Organizacional



Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Oferta de valor:

Dentro de su oferta de valor, la compañía BusinessMind S.A. tiene varias líneas de negocio para la venta de productos de Hardware y Software; adicionalmente la compañía se especializa en la prestación de servicios profesionales para consultoría, soporte técnico y capacitación

certificada. Estos servicios en su mayoría están asociados con los productos de hardware y Software que comercializa.

La compañía en la actualidad cuenta con alianzas con varios socios de negocio y proveedores de tecnología de Hardware y Software de clase mundial. Los niveles de asociación con estos proveedores los podemos resumir en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Asociados de Negocio

	BusinessMind es canal certificado de Oracle Corp. desde el año de su fundación (2004) y está certificado con el nivel de ‘Oracle Platinum Partner’. Actualmente la compañía tiene certificaciones de especialización en: - o Oracle Database 11g, - o Oracle Database Security, - o Oracle Unified Business Process Management (BPM), - o Oracle Business Intelligence Foundation - o Oracle SOA Suite, - o Oracle Public Sector, - o Oracle WebLogic Server Adicionalmente se encuentra habilitada para la venta de productos de Hardware de ‘Oracle Systems’
	BusinessMind cuenta con la acreditación de centro autorizado de capacitación ‘Oracle University’ para impartir capacitación certificada con el respaldo directo del fabricante y que sigue el programa que Oracle imparte a nivel mundial desde el año 2004.

	BusinessMind es Partner de Red Hat Inc. para la venta de Suscripciones de productos Red Hat Enterprise Linux y JBoss. Adicionalmente somos centro autorizado en Ecuador para dictar capacitación certificada en productos RedHat y JBoss.
	En la línea IBM BusinessMind S.A es un asociado de negocio de la compañía IBM con nivel de ‘Advanced Business Partner’ y está autorizada para proveer soluciones de Hardware en las líneas de servidores, almacenamiento y respaldo.
	BusinessMind S.A. desde el año de 2005 la compañía fue un canal autorizado para la venta de productos de Software del fabricante Quest Software Inc. Esta empresa fue adquirida en el año 2014 por la empresa Dell, Inc. Haciéndola ahora parte de su división de soluciones de Software.
	Desde el año 2014 BusinessMind es Partner de ‘IT Preneurs’ para venta de servicios de capacitación certificada en ITIL, ISO20K y Cobit principalmente.

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

A la estrategia de productos y servicios se la denominó con el acrónimo de S.C.A.I. desde el año 2014. Esta engloba los diferentes centros de competencia que la compañía ofrece:

Tabla 5: Estrategias de Productos y Servicios

	S: Seguridad de la Información C: Continuidad del Negocio A: Analytics, Business Intelligence y Big Data I: Integración – SOA (Service Oriented Architecture) y BPM (Business Process Management)
---	---

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

En relación a la prestación de los servicios de soporte técnico, consultoría y capacitación certificada, podemos sintetizar el portafolio de servicios dentro de los centros de competencia de la manera que se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 8: Centros de Competencia

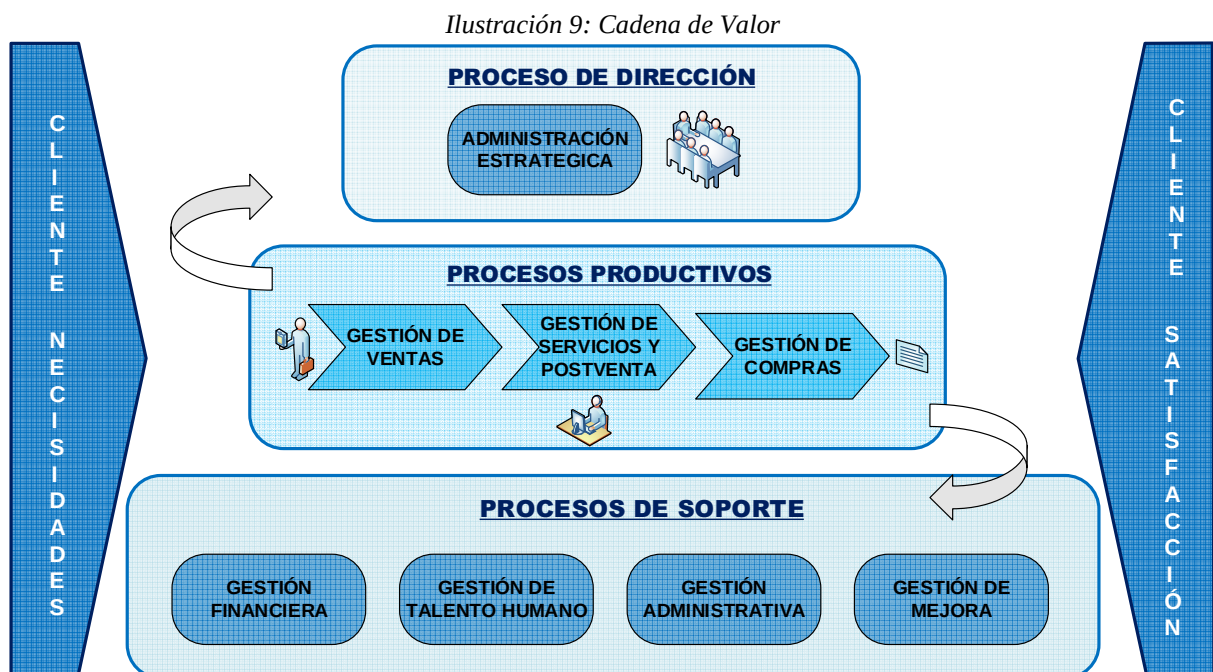


Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

2.2.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor de las empresas en general está compuesta típicamente por todas aquellas actividades que son necesarias realizar para llevar un producto o servicio desde su inicio o concepción a través de las diferentes fases hasta que este es entregado al cliente final. En este contexto podemos definir a un proceso (o sub-proceso) como un conjunto de actividades, estos procesos a su vez se encuentran agrupados o contenidos dentro de los macro procesos de la respectiva organización.

En la ilustración 6 se representa la cadena de valor de la compañía BusinessMind la cual cubre sus macro procesos principales: dirección, productivos y de soporte, los cuales a su vez están compuestos por sus propios sub-procesos, mismos que están enfocados para asegurar la consecución o generación de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.



Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

- Proceso de Dirección

Estos procesos son aquellos que establecen las estrategias, objetivos, valores y cultura de la empresa así como las políticas generales de actuación en un marco ético y legal; estos procesos se encuentran a cargo del directorio de la compañía. Dentro de la cadena de valor de BusinessMind se ha identificado al siguiente proceso de la dirección' cómo el más importante:

Administración estratégica

El objetivo de este proceso es asegurar por un lado que la compañía tenga una estrategia organizacional, y por otro lado de implementar los planes y actividades que se deben realizar en pos de conseguir los objetivos organizacionales y del cumplimiento y socialización de su misión y visión. El seguimiento de este proceso es importante para que la dirección de la compañía pueda tomar las decisiones más acertadas que le permitirán seguir avanzando y desarrollándose en el futuro.

- Procesos Productivos

Estos procesos también son los denominados procesos centrales de la cadena de valor de la compañía. Estos tienen una relación directa con los clientes y proveedores por lo que se puede decir que son el 'motor de la empresa'. Dentro de estos procesos se generan las actividades que permiten la generación de las ofertas de valor a los clientes para la provisión de productos y prestación de servicios los cuales tienen como objetivo asegurar el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Dentro de la cadena de valor de BusinessMind se han identificado como los principales 'Procesos Productivos' los siguientes:

Gestión de Ventas

El equipo comercial de la compañía es el encargado de llevar a cabo este proceso el cual tiene por objetivo consolidar las relaciones comerciales con los clientes; para lo cual se deben desarrollar una serie de actividades que van desde la asignación de cuenta a los diferentes ejecutivos, contacto con los clientes y/o prospectos, y la interiorización de las necesidades y requerimientos de estos; una vez recabada la información, esta se transforma en el insumo principal para la elaboración de una oferta de valor cuyo objetivo es concretar el cierre de una venta que cubra las necesidades de los clientes; esta venta de un servicio y/o producto permitirá a la organización asegurar los ingresos que necesita para su permanencia en el mercado y el cumplimiento de sus obligaciones. La culminación de este proceso con la obtención de un negocio, establece el punto de partida para de un nuevo proyecto que deberá ser gestionado y brindado por el área de servicios de la compañía.

Prestación del Servicio, Gestión de Proyectos y Postventa

El proceso de prestación del servicio tiene por objetivo receptar, planificar, organizar los recursos y administrarlos, procesar y atender los requerimientos de los clientes una vez que estos hayan sido contratados a través del área comercial de la compañía. Estos requerimientos pueden ser servicios de soporte técnico, servicios de consultoría, consultas técnicas, solicitudes de servicios por garantías de servicios prestados, reclamos pos garantía producidas luego de que se ha concretado un negocio o una venta, etc. En general todo lo relacionado con la prestación del servicio y todo lo que involucre a personal técnico para desarrollar un proyecto, prestar un servicio y cumplir con los objetivos, todo esto dentro de los límites de tiempo y costos definidos.

El proceso inicia con la Planificación del Proyecto en cuanto a los términos de tiempos y costos definidos con el cliente donde también se definen los recursos y equipo de trabajo necesario, se establece un organigrama del proyecto con roles y responsabilidades y un cronograma estableciendo plazos y entregables para el proyecto. Una vez concluida la ejecución del servicio se diligencian las actas de cierre de estos, y se ejecutan encuestas de satisfacción del servicio prestado a los clientes de acuerdo a la actividad realizada.

Gestión de compras

Este proceso tiene como objetivo gestionar y controlar la adquisición de los bienes y servicios que la compañía requiere con el fin de asegurar por un lado el abastecimiento insumos para consumo interno, y por otro lado la adquisición de bienes y/o servicios para la ejecución de un servicio y/o proyecto. En este último caso se encuentran todas las adquisiciones que se deben realizar a los diferentes proveedores sean estos mayoristas y/o fabricantes de productos de software y hardware cuando estos son requeridos en el proyecto. Adicionalmente pueden incluir la contratación de servicios de terceros para la prestación de un determinado servicio que por alguna circunstancia la compañía no está en capacidad de brindar de manera directa. Estas contrataciones pueden abarcar desde la subcontratación de un consultor externo u otra compañía de servicios asociada, hasta la contratación de insumos logísticos para impartir capacitación, por ejemplo refrigerios o alquiler de equipos adicionales, etc.

- Procesos de soporte

Los procesos de soporte o apoyo son los que permiten a la organización apalancar y proporcionan los recursos necesarios para que los procesos productivos y los de dirección se puedan llevar a cabo. Dentro de la cadena de valor de BusinessMind se han identificado como los principales ‘Procesos Soporte’ los siguientes:

Gestión Financiera

El proceso de gestión financiera es el que se encarga de la elaboración, ejecución y control del presupuesto como elemento de acción de todos los planes y programas generados por la compañía. El proceso de gestión financiera inicia con la proyección de gastos, ingresos y necesidades de recursos que se estima se utilizará para cumplir las metas y objetivos planteados por la dirección de la compañía. En el ámbito comercial y de prestación de servicios se toman en cuenta datos históricos, tendencias de mercado en TI, etc. En el ámbito administrativo financiero se proyectan los gastos anuales de operaciones, de personal, y financiero. En paralelo la dirección de la compañía analiza y propone el margen bruto estimado para el ejercicio fiscal el cual deberá alinearse con la proyección de ingresos y gastos. A continuación se consolidan los presupuestos de ingresos y gastos, y se van ajustando de ser el caso con el fin de cumplir con el margen esperado. Finalmente se realizara el presupuesto general para aprobación de los directivos de la compañía.

Gestión del Talento Humano

Este proceso es el encargado de administrar el talento humano de la compañía contribuyendo al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de las condiciones de trabajo con la finalidad de contar con personal calificado y motivado para ejecutar sus funciones de forma eficiente y comprometida con la organización. Dentro de este proceso se encuentra por una parte el reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal que se integrara a la compañía dependiendo de las necesidades de las diferentes áreas que la componen, y por otra parte, también se encarga de evaluar de manera continua la satisfacción del personal y en donde está contemplado que se defina un plan de carrera y remuneración que busca un crecimiento personal y profesional de todos sus colaboradores.

Gestión Administrativa

El objetivo del proceso de gestión administrativa es el de programar, ejecutar y hacer el seguimiento de los recursos tecnológicos y de infraestructura conforme a la planificación y las necesidades de la compañía. Se realizan inventarios de los equipos tecnológicos tales como: computadores personales y computadores de oficina, servidores de cómputo, sistemas de almacenamiento, sistemas de respaldo, impresoras, equipos de comunicación y audiovisuales, etc. y se establece un plan de mantenimiento y mejoramiento de los mismos. Del mismo modo se realiza el inventario del mobiliario, equipos de oficina y activos generales de la empresa para definir un plan de mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura.

Gestión de mejora

El objetivo de este proceso es gestionar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la eficacia de la organización a través de la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, así como la administración, estandarización y control de sus documentos y registros. Adicionalmente como parte de este proceso se encuentra la realización de las auditorías internas para detectar posibles falencias y tomar las acciones correctivas que se requieran y que contribuyan al cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la compañía.

2.3. Investigación de campo

2.3.1. Elaboración de los instrumentos de investigación

Como se mencionó en la ‘Fase 1’ del presente trabajo, se seleccionaron dos tipos de instrumentos para la presente investigación: Entrevistas a profundidad e investigación documental.

Con el fin de recabar información que se considera clave, para su posterior evaluación, se elaboró cuatro guiones de entrevistas las cuales estuvieron dirigidas a cuatro perfiles diferentes: Alta dirección de la compañía, Gerencia Financiera, Gerencia de Servicios y finalmente un guion adicional con el fin de conocer el punto de vista de consultores profesionales expertos en prestación de servicios de tecnología que se encuentran en libre ejercicio de su profesión.

Las preguntas realizadas buscan conocer de primera mano, cual es la visión, la percepción y el punto de vista de los perfiles mencionados en relación a la prestación de servicios que ofrece la compañía para luego de un análisis proponer las mejoras al proceso y realizar las conclusiones pertinentes. A continuación se detallan los guiones de entrevistas que fueron utilizados para la recolección de información a los diferentes perfiles:

Guion de Entrevista a Profundidad:

- **Guion enfocado entrevista al Gerente General o al Administrador General de BusinessMind S.A.**

1. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el estado actual del mercado de prestación de servicios de Tecnologías de Información en el país)?
2. Hasta el día de hoy ¿cómo considera que ha sido la evolución de la compañía BusinessMind S.A.?
3. ¿Dentro del país cuáles son las empresas que usted Piensa que son las más reconocidas en la prestación de servicios de Tecnologías de Información (IT)?
4. ¿Cómo ve el futuro del mercado de prestación de servicios de IT en el país?
5. ¿Existe para usted alguna empresa o marco normativo que se tome como referente para la prestación de servicios que oferta actualmente BusinessMind S.A.?

6. Dentro de la cadena de valor de BusinessMind S.A. ¿Cual o cuales de los procesos productivos es el que agrega más valor a la organización en relación a la rentabilidad que se espera obtener?
7. ¿Cuál es la expectativa que usted como alto directivo de la compañía espera del proceso de prestación de servicios?
8. ¿Qué es más importante para usted en el proceso de prestación de servicios: que este genere la rentabilidad esperada, o que se genere más fuentes de trabajo?
9. ¿Cree usted que en Ecuador existe una cultura de prestación del servicio en Tecnologías de la Información que este enfocada en agregar valor al cliente y no solo de beneficio para el proveedor?
10. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es el diferenciador principal de los servicios que presta BusinessMind que agrega valor a sus clientes, en relación con las otras empresas que se encuentran en el mercado?
11. ¿Cómo cree usted que ha impactado la implementación un sistema de gestión de calidad que cumple los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008 en los procesos productivos de la cadena de valor de la compañía?
12. ¿Cuál cree usted que es el principal problema y/o necesidad que actualmente tiene la organización en lo que se refiere al proceso de prestación de los servicios que se ofrece?
13. Bajo su perspectiva como alta gerencia de la compañía, ¿qué usted piensa que se debe hacer para solucionar, o mejorar los inconvenientes que se tienen actualmente?

- **Guion enfocado a entrevista del Gerente de Servicios de BusinessMind S.A.**

1. Basado en su experiencia, ¿Cuál es el aspecto que los clientes más valoran en la prestación de un servicio profesional?

2. ¿Cuáles son los problemas que con mayor frecuencia se ha encontrado usted y/o su equipo de trabajo en la prestación de los servicios dentro de los clientes?
3. ¿Cómo usted cree que el cliente percibe los servicios que actualmente presta la compañía?
4. Como responsable y coordinador de la ejecución de los servicios que brinda la compañía ¿cree usted que el proceso que se sigue para la prestación del servicio es el adecuado?
5. ¿En qué parte o fase del proceso de prestación de servicio piensa usted que se genera mayor dificultad y/o demora?
6. ¿Cuál cree usted que son las mayores dificultades o quejas que con mayor frecuencia tiene usted y su equipo de trabajo al momento de la ejecución de un servicio en el cliente por un lado, y de manera interna por otro?
7. ¿Con cuales herramientas cuenta la compañía para ayudar a mejorar la gestión de usted y de su equipo de trabajo?
8. ¿Usted cree que su equipo de trabajo está lo suficientemente entrenado con las últimas tecnologías y mejores prácticas para prestar los servicios para los cuales la empresa es contratada?
9. ¿Cree usted que su equipo de trabajo se encuentra motivado, bien remunerado y en general cómodo con las funciones que realiza?
10. ¿Existe un plan de carrera y/o incentivos para el personal técnico responsable de la ejecución de los servicios que presta la compañía y que se encuentra a su cargo?
11. ¿Cómo enfrenta la compañía la falta de un determinado perfil de recursos que muchas veces son necesarios para la prestación del servicio?
12. Bajo su criterio, ¿qué factores del proceso de prestación de servicios podrían dificultar o impedir que se cumpla con la rentabilidad estimada que realiza el área comercial al momento de realizar la venta de un servicio?

13. Bajo su perspectiva como líder del área de prestación de servicios de la compañía, ¿que usted piensa que se debe hacer y/o cambiar para mejorar los inconvenientes que se tienen actualmente?

- **Guion enfocado a entrevista a un experto consultor (externo) en prestación de servicios Profesionales de IT**

1. Dentro del país, ¿cuáles son las empresas que usted piensa que son las más reconocidas en la prestación de servicios de Tecnologías de Información (IT)?
2. ¿Por qué cree usted que los clientes buscan proveedores externos para realizar determinadas tareas en lugar de hacerlo con personal interno que en la mayoría de los casos tendrían una inversión inferior?
3. ¿Cree Usted que en Ecuador existe una cultura de prestación del servicio en Tecnologías de la Información que este enfocado para agregar valor al cliente y no solo de beneficio para el proveedor?
4. ¿Cómo ve el futuro del mercado de prestación de servicios de IT en el país?
5. Bajo su experiencia, ¿qué es lo que el cliente percibe que agrega mayor valor a su negocio cuando contrata servicios profesionales de terceros?
6. Dentro de su experiencia como consultor ¿cree que en el mercado existe algún conjunto de buenas prácticas que los clientes esperan que sus proveedores las sigan al contratar servicios externos?
7. ¿Cuáles son las barreras que regularmente usted, como consultor externo, encuentra cuando presta servicios a sus clientes, y que es lo que usted hace para solventarlas?
8. Como consultor externo, ¿cuáles cree usted que son los factores críticos de éxito que pueden influenciar en que un cliente vuelva a contratar servicios de un mismo proveedor y no busque otro en el mercado?

9. ¿Cuáles cree usted que son los errores más grandes en los que el consultor puede caer al momento que está prestando un servicio en un cliente?
10. ¿Cuáles cree usted que son los principales beneficios que percibe un cliente al contratar un servicio de un tercero en lugar de hacerlo con su personal interno?

- **Guion enfocado a entrevista al Gerente de Financiero de BusinessMind S.A.**

1. ¿Cómo se realiza la planificación presupuestaria anual?
2. ¿Cómo se calcula la expectativa de ingresos anuales por línea de negocio?
3. En el año pasado ¿se alcanzaron los niveles de rentabilidad esperados en las diferentes líneas de negocio de la compañía?
4. ¿Existen diferencias entre la rentabilidad proyectada por el área de ventas al inicio de los proyectos comparada con la rentabilidad final al cierre del mismo?
5. ¿Dónde cree usted que existe la mayor dificultad que impida que se obtenga la rentabilidad proyectada por el área comercial al momento de la venta de un servicio?
6. Desde el punto de vista financiero, ¿cómo se maneja las brechas entre la rentabilidad proyectada y la real, cuando esta última es menor?
7. ¿Existe algún plan de contingencia financiero cuando en determinado momento no se alcanzan los flujos de caja requeridos?
8. Desde la perspectiva financiera ¿qué mejoras se podrían implementar para alcanzar o incrementar la rentabilidad planificada?

En relación a la investigación documental, esta comprendió la recolección y revisión de documentos tales como informes, actas, evaluaciones, encuestas, estados financieros, etc. que se han realizado al interior de la compañía, y que adicionalmente tienen relación con el proceso de prestación del servicio.

2.3.2. Recolección de datos

Tabla 6: Tabla resumen Entrevista Alta dirección

Entrevista Alta Dirección de la Empresa	
Perfil: Accionista y fundador de la compañía. Título de cuarto nivel de educación superior, más de 20 años de experiencia en el mundo de tecnologías de información.	
Pregunta No.1	El mercado de prestación de servicios evoluciona de manera muy rápida tal cual como sucede con el avance de la tecnología. Hay que estar siempre actualizándose para poder ofrecer diferenciales a los clientes.
Pregunta No.2	Ha tenido un crecimiento muy acelerado, en 11 años la compañía cuenta con presencia en tres países de la región y personal altamente calificado tanto en la parte comercial como en la técnica.
Pregunta No.3	Existen muchas empresas que prestan servicios de calidad, entre ellas BusinessMind por supuesto, No menciona ninguna específica, sin embargo dice que hay que nutrirse de la experiencia de modelos exitosos que se ven dentro y fuera del país.
Pregunta No.4	En continuo crecimiento y sobre todo en evolución casi a la par de cómo evolucionan las tecnologías de información en el mundo. Es un mercado con mucho futuro por delante.
Pregunta No.5	Referencias hay muchas, se intenta extraer lo mejor de empresas grandes como Oracle e IBM a las que representamos, pero claro, tomando en cuenta el tamaño y la realidad del país. Actualmente la empresa está alineada con la calidad y un manejo de procesos basados en la norma ISO9001:2008 y se desea aplicar ciertas metodologías de proyectos e ITIL para el área prestación de servicio específicamente.

Pregunta No.6	Dentro de la organización existen procesos tanto de soporte como productivos, dentro de los productivos está básicamente la administración estratégica y los procesos ‘core’ del negocio, siendo que la compañía está orientada a la prestación de servicios de consultoría, el proceso de prestación de servicio y postventa agrega mucho valor a la organización pues su aplicación ayuda o debería ayudar a la optimización de recursos y de esta manera logrando ser más rentables.
Pregunta No.7	Se espera que el proceso de prestación de servicios por un lado cumpla con los objetivos para los cuales los clientes contratan a la compañía, y por otro lado que de parte de los consultores se genere nuevos proyectos dentro del mismo cliente como ha sido un comportamiento histórico.
Pregunta No.8	En realidad se esperan las dos cosas: que se genere los ingresos adecuados y se siga generando más fuentes de empleo. Para la consecución de lo mencionado es de vital importancia que la compañía alcance los niveles de ventas proyectados los cuales se ven reflejados en la rentabilidad de las diferentes líneas de negocio, y que a su vez se traduce en crecimiento. De la mano del crecimiento de la compañía vienen las fuentes de trabajo necesarias para sustentarla.
Pregunta No.9	Si está de acuerdo en este punto, manifiesta que el simple proveedor no agrega valor, en el caso de BusinessMind desde la venta misma el enfoque es ser un aliado del cliente que le permita crecer y optimizar su negocio.
Pregunta No.10	La diferencia, principalmente es la calidad, la especialización con la que contamos para todo el ciclo de prestación del servicio, desde el inicio al contar con vendedores consultivos que buscan agregar valor al negocio y

	adicional contar con técnicos especializados que son los encargados de prestar el servicio propiamente.
Pregunta No.11	La implementación de la norma ISO9001:2008 proporcionó el orden adecuado a los procesos que ya tenía la compañía y ocasionó un cambio en la cultura de trabajo, además promueve el trabajo en equipo y es un medio para mejorar continuamente con el análisis de los indicadores del sistema
Pregunta No.12	Existe demasiada carga de trabajo operativo de recursos de muy alto nivel para tareas que lo único que necesitan es un seguimiento adecuado de un perfil de auxiliar que al momento no se cuenta, también se evidencia un problema en la delegación de actividades operativas. Los clientes no se quejan de la ejecución del servicio, ciertos inconvenientes más bien vienen dados por los “trámites” administrativos alrededor del ‘delivery’ del servicio.
Pregunta No.13	Se está analizando un plan de contratación de personal de últimos niveles de carreras afines a sistemas para: tareas operativas del área de servicios, y empezar a generar backups de los consultores, adicionalmente se está evaluado talleres para mejorar las habilidades gerenciales de los mandos medios como: liderazgo, manejo de equipos, delegación, negociación. Mejorar la comunicación

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 7: Tabla resumen Entrevista Gerente de Servicios

Entrevista a Gerente de Servicios Perfil: Profesional con 20 años de experiencia en el mundo de Tecnologías de Información, Titulo de cuarto nivel en educación superior, conocimiento técnico profundo de herramientas y productos de tecnología que distribuye la compañía entre otros. 8 años en la compañía.	
Pregunta No.1	Lo que más valora en cliente es tiempo de respuesta, conocimiento del consultor y seguimiento a los incidentes reportados
Pregunta No.2	Los principales problemas son: Disponibilidad de recursos, tiempo de atención fuera de horarios laborales y demora en presentación de informes.
Pregunta No.3	El soporte es el adecuado, sin embargo siempre se puede mejorar varios puntos, en especial la disponibilidad de recursos y los tiempos de respuesta.
Pregunta No.4	El proceso es parcialmente el adecuado, si bien se cuenta con el personal idóneo para la realización de las tareas, se evidencia una pérdida de tiempo productivo muy valioso en tareas operativas tanto de los consultores técnicos como de la gerencia de servicios, estas tareas podrían ser canalizadas a través de recursos que no necesariamente tengan un nivel de especialización alto.
Pregunta No.5	En el registro de incidencias y el seguimiento de estas, elaboración de informes y reporte de horas. Si bien el registro de incidencias es parte del proceso, no se cuenta con una herramienta para su correcto registro y seguimiento, actualmente se lo hace con la ayuda del correo electrónico. La elaboración de informes y reporte de horas son manuales.

Pregunta No.6	Con el cliente externo es la disponibilidad de recursos, sobre todo en soporte 7x24, y la entrega de informes en el tiempo pactado. Con el cliente interno es la entrega a tiempo de alcances técnicos para elaboración de ofertas.
Pregunta No.7	Cada consultor tienen asignado un computador portátil, correo electrónico, teléfono celular, repositorio centralizado para manejo documental de los clientes de la compañía. No se cuenta con una herramienta que agilice las tareas operativas las cuales se realizan de manera manual para reporte de horas trabajadas y elaboración de informes, lo cual constituye el problema más grande por la pérdida de tiempo productivo valioso que puede estar canalizado a mejorar la productividad.
Pregunta No.8	Con la gran cantidad de temáticas que manejan los fabricantes a los que representa la compañía sería imposible tener un conocimiento de todo, por lo tanto el equipo tiene especialización en ciertos temas que maneja la compañía dentro de su portafolio. En caso de requerir algo adicional, la persona o el equipo asignado deben investigar ese momento.
Pregunta No.9	Actualmente la motivación no está en su mejor momento, la falta de personal hace que los consultores muchas veces estén con asignaciones por encima de los horario habituales.

Pregunta No.10	Si existe un plan de carrera, sin embargo ha sido casi imposible seguir con la planificación debido a la cantidad de requerimientos que se tienen, lo que obliga a los consultores a canalizar sus esfuerzos en atención al cliente y dejar a un lado su entrenamiento, a esto se suma la cantidad de información que se debe revisar que se dificulta poder completar en tiempo libre con el que cuenta el equipo. Si existen reconocimientos por metas alcanzadas.
Pregunta No.11	Se intenta formar a personal interno para llenar el perfil requerido, pero si esto no es posible, hay que buscar consultores externos.
Pregunta No.12	Cuando es un servicio nuevo en el que no se cuenta con experiencia o esta es muy elemental. Cuando existen vacíos en la definición del alcance, que el cliente tenga una expectativa diferente del servicio y finalmente que los recursos con los cuales se hizo la estimación inicial no estén disponibles y se tenga que asignar recursos más internos más costosos o simplemente se tenga que contratar externos.
Pregunta No.13	Depurar el portafolio de servicios para evitar ofrecer servicios en los cuales no se tenga un conocimiento profundo, Contar con el personal necesario para las ejecuciones, contar con una persona que se encargue de tareas operativas.

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 8: Tabla resumen Entrevista Gerente Financiero

Entrevista a Gerente de Financiero	
Perfil: Profesional con más de 15 años de experiencia en ramas de administración, contabilidad y auditoría. Título de tercer nivel en educación superior, conocimiento amplio de la compañía y experiencia financiera en empresas del sector de tecnologías de información, así como de proveedores y fabricantes del mismo sector. 9 años en la compañía.	
Pregunta No.1	La planificación presupuestaria de la compañía se la realiza en base a datos históricos, básicamente los informes financieras del último año fiscal, así como la proyección de ingresos de la compañía basados en la tendencia de mercado. El presupuesto se lo realiza tanto de ingresos, costos, gastos (de personal y operativos) por tanto se proyecta la utilidad neta anual del negocio.
Pregunta No.2	Principalmente en base a la experiencia de lo ocurrido en años anteriores y las tendencias del mercado que vienen de la alta dirección de la compañía.
Pregunta No.3	Si se alcanzaron los niveles esperados de rentabilidad en las diferentes líneas de negocio, sin embargo al final del ejercicio no se alcanzó la rentabilidad total presupuestada por que no se han realizado todas las ventas programadas. Adicionalmente y específicamente en la línea de prestación de servicio hubieron proyectos que si cumplieron la rentabilidad esperada y otros no, si bien el promedio final cumple con el mínimo deseado, este podría haber sido mejor si se pudiera tomar acción en los inconvenientes que hubo en los proyectos en donde no se alcanzó el nivel de rentabilidad presupuestado.
Pregunta No.4	Existen los dos casos, en los que si se cumplió e inclusive se excedió la rentabilidad presupuestada, y en otros casos no se cumplió. Al hacer el

	balance final entre unos y otros podemos decir que si alcanzo los niveles esperados.
Pregunta No.5	Principalmente se debió a que se realizaron trabajos con personal externos que no estaba presupuestado originalmente en los proyectos, debido a la falta de personal internos o que estos se encontraban ya asignados.
Pregunta No.6	Se trata de equiparar la brecha generada optimizando los costos de los otros proyectos de servicios, y de ser el caso de las otras líneas de negocio de la compañía.
Pregunta No. 7	Si existen planes de contingencia como: el factoring, contratación de sobregiros bancarios, renegociar formas de pago con proveedores para ampliar plazos de pago y barridos de gastos fijos para control de los que están fuera de presupuesto o se puedan poner en Standby.
Pregunta No.8	Mejorando las formas de pago hacia proveedores por un lado, y por otro las formas de cobro hacia los clientes. Contemplar cierto nivel de holgura en los proyectos que permitan minimizar el impacto de imprevistos, pero teniendo cuidado de no exagerarlos ya que harían que la empresa pierda competitividad en el mercado.

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 9: Tabla Resumen Entrevistas Consultores Externos

Entrevistas a consultores profesionales externos Perfil Experto 1: Profesional con más de 25 años de experiencia en Tecnologías de Información, Titulo de cuarto nivel en educación superior, conocimiento técnico profundo de herramientas y productos de tecnologías de información, Profesional en libre ejercicio de
--

su profesión, colaborador de la compañía en múltiples ocasiones y ex colaborador a tiempo completo.

Perfil Experto 2: Profesional con más de 15 años de experiencia en Tecnologías de Información, Titulo de cuarto nivel en educación superior, conocimiento técnico profundo de herramientas y productos de tecnologías de información, Profesional en libre ejercicio y adicionalmente en relación de dependencia, colaborador de la compañía en múltiples ocasiones y ex colaborador a tiempo completo.

Pregunta No.1

Experto 1: Reconoce que existen varias empresas que proveen servicios, pero no menciona a ninguna específicamente ya que considera que solo son tienen personal especialista en una sola área y no son integrales.

Experto 2: Existen muchas empresas que proveen servicios de IT, pero no da ejemplos específicos, agrega que las más reconocidas no siempre son las mejores, pero hace énfasis en la importancia que sean certificadas por los fabricantes que representan

Pregunta No.2

Experto 1: Reducción de riesgos, distribuir responsabilidades, ampliar garantías, cumplir con los niveles de servicio con los mejores expertos.

Experto 2: Buscan a los mejores en determinada área, suplen falta de personal interno ya sea por falta de experiencia o tiempo, reducen el riesgo.

Pregunta No. 3

Experto 1: No existe cultura de prestación de servicio que agregue valor, se hace lo que se dice en el contrato, pero nada adicional aun si se pudiera hacerlo, el cliente puede percibir esto como falta de compromiso, conocimiento o profesionalismo

Experto 1: No existe cultura de prestación de servicio que agregue valor. En la mayoría de casos se busca únicamente el beneficio económico de los proveedores, que la satisfacción del

cliente. Adicionalmente en muchas ocasiones, el cliente no comprende lo que conlleva un servicio de calidad, y contrata el más barato para salir del apuro.

Pregunta No. 4

Experto 1: la tendencia actual es llevar la infraestructura tecnológica de los clientes a ‘nube’, por lo tanto se debe buscar integración con otras empresas o profesionales con el fin de conformar grupos multidisciplinarios en los cuales cada especialista se dedique a su área con el objeto de brindar un solo frente al cliente.

Experto 2: Se debe evolucionar a la par que la tecnología y las tendencias, brindando servicios de calidad, buscando integración con otros actores del sistema, usando buenas prácticas para generar valor al cliente.

Pregunta No. 5

Experto 1: Lo que agrega más valor al cliente es ver el servicio contratado de manera integral (no solo una parte) y que se recomienden cambios basados en experiencia; se ve con valor la transferencia de conocimientos al personal del cliente; que no se tenga que volver a llamar al proveedor por pendientes o deficiencias en el servicio.

Experto 2: Lo que agrega más valor es que se realice las tareas que fueron centradas dentro del presupuesto y el tiempo estimado, transferencia de conocimiento y calidad. No entregar cosas adicionales a las contratadas porque esto impacta en el presupuesto del proveedor.

Pregunta No.6

Experto 1: Si, los clientes siempre esperan que los prestadores externos utilicen buenas prácticas para la prestación del servicio, basadas en lo que recomienda los fabricantes, las entidades externas reconocidas como ISO, ITIL, PMI. IEEE, etc. Y adicionalmente basadas en la experiencia propia, un especialista puede costar más, pero es más efectivo.

Experto 2: Si, los clientes siempre esperan que los prestadores externos utilicen buenas prácticas para la prestación del servicio, en conjunto con: herramientas adecuadas, las

metodologías como las definidas en PMbook, Agile, ITIL, etc. Aquí se debe aclarar que si bien las buenas prácticas te dicen que debes hacer, a esto se debe añadir la realidad del mercado, es decir los diferentes tipos de clientes y la competencia. El consultor debe desarrollar una metodología apropiada a su realidad.

Pregunta No.7

Experto 1: Que el soporte pueda ser prestado de manera remota, con igual calidad y eficacia que de manera presencial. Al cliente no le gustan los enredos contractuales al momento de solucionar los problemas, quiere soluciones y después formalismos, las dos cosas son necesarias.

Experto 2: La cultura del cliente que siempre quiere lo mejor, pero a un precio muy económico; que haya muchos enredos burocráticos, es decir que el cliente quiere saltarse en algún momento pasos tanto en la contratación del servicio como en la ejecución del mismo rompiendo la metodología del profesional para acabar más rápido.

Pregunta No.8

Experto 1: Que el trabajo realizado satisfaga las necesidades, que el personal sea el idóneo, que no haya que realizar reprocesos del servicio prestado

Experto 2: Que se cumplan los tres factores que para el experto son primordiales: Que se entregue lo solicitado, que se cumpla el cronograma y el presupuesto, esto último no quiere decir que siempre el consultor debe adaptarse al presupuesto del cliente.

Pregunta No.9

Experto 1: Creer que como consultor se sabe todo y no mirar el problema de manera integral, no documentar bien su trabajo.

Experto 2: Asumir como consultor que el cliente tiene la solución a sus propios problemas y por lo tanto solo realizar lo que el cliente dice. El papel del consultor externo es asesorar y buscar soluciones, no debe asumir que sabe todo, si hay algo que desconozca debe buscar a

otros que si conozcan de un tema en particular para juntar esfuerzos para darle valor al cliente. No dejar constancia de su trabajo.
Pregunta No.10
Experto 1: Los clientes buscan bajar el riesgo, contar con personal especializado en cierta área, uso de estándares y buenas prácticas, experiencia probada.
Experto 2: Cubrir falencia interna con personal experto en un área determinada que utilice su experiencia y buenas prácticas en favor del cliente

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

En relación a la investigación documental, esta comprendió la recolección y revisión de documentos tales como informes, actas, evaluaciones, encuestas, estados financieros, etc. que se han realizado al interior de la compañía, y que adicionalmente tienen relación con el proceso de prestación del servicio.

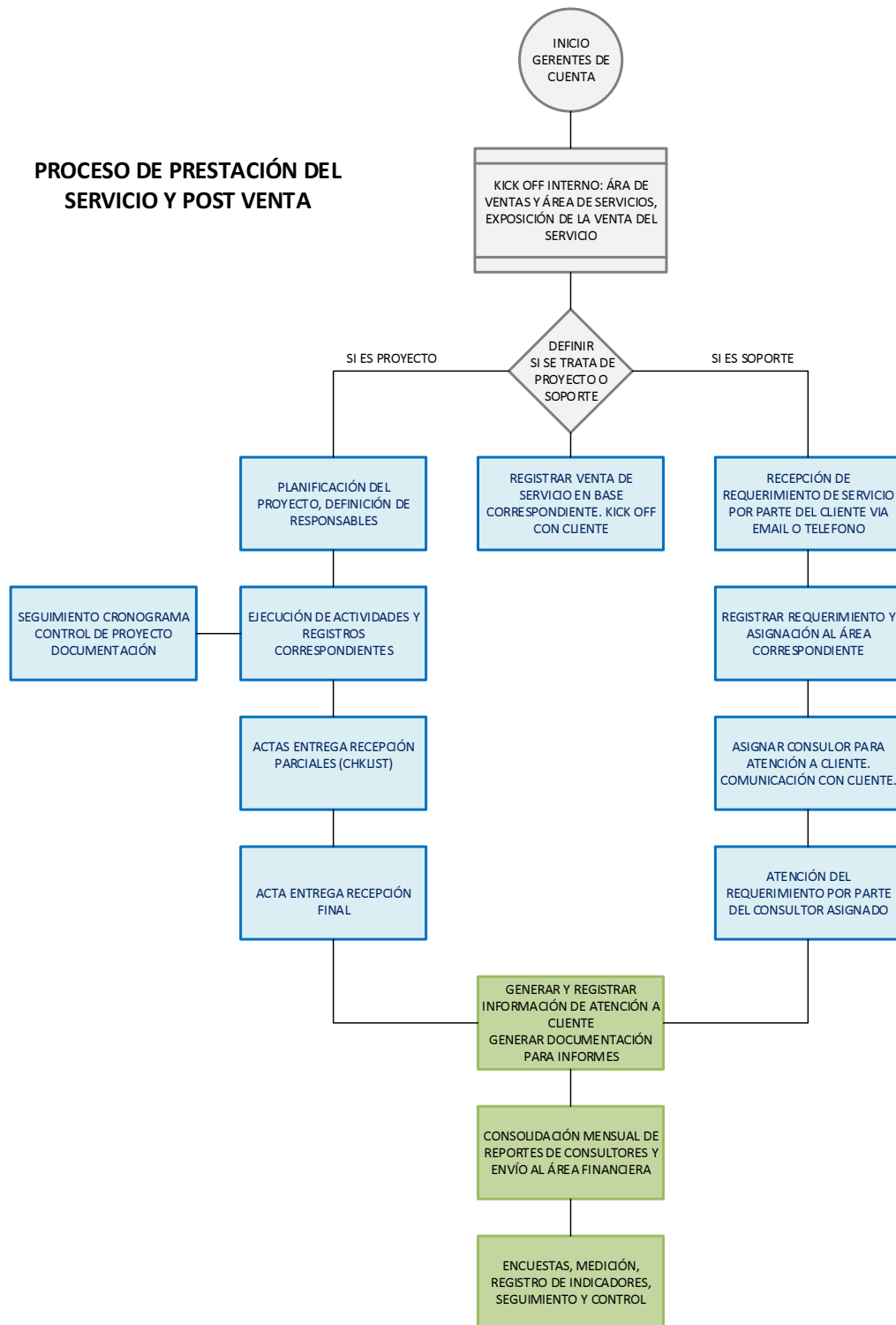
A continuación se enumeran los documentos internos de la compañía que han sido revisados con el objeto de recabar información que nos ayude al proceso de investigación que se realizó y que constituyen la investigación de tipo documental:

- Presentaciones corporativas del perfil y portafolio de la compañía.
- Documentación y registros de cada uno de los proyectos de servicios de la compañía donde se incluyen valores de venta, presupuestos, costos, gastos, cronogramas, etc.
- Encuestas de satisfacción de los clientes activos las cuales se realizan de manera periódica cada final de mes o al finalizar un servicio para evaluar y controlar satisfacción de clientes.
- Documentación del sistema de gestión de calidad
- Manual de calidad de la compañía
- Reglamento Interno de la compañía

- Procedimientos de prestación de servicio y postventa
- Indicadores de Gestión definidos para el procedimiento de prestación de servicio y postventa
- Formatos de actas y de reportes de horas de soporte que hacen parte de la documentación del proceso de prestación del servicio y postventa. (Se incluirá el formato utilizado en el Anexo)
- Manuales del repositorio central de documentación con el que cuenta la compañía.
- Índices financieros del año 2014
- Balances y estados de situación financiera del año 2014
- Evaluaciones del personal de consultoría.
- Contratos firmados con diferentes clientes tanto públicos como privados.
- Planes de compensación (salario fijo y variable – atado a los objetivos de la compañía: rentabilidad y satisfacción de cliente)
- Informe del Gerente de Servicios correspondiente al año 2013 y 2014
- Informe del Gerente General del año 2104
- Actas de reuniones de kickoff internas y con clientes

El proceso de prestación de servicio se lo puede sintetizar en grafico que se encuentra a continuación, sin embargo una descripción más detallada del proceso de prestación de servicio mismo se encuentra en la sección de Anexos:

Ilustración 10: Proceso de Prestación del Servicio



Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 10: Índices del Proceso de Prestación del Servicio

Proceso	Indicador	Mínimo Aceptable	Meta Esperada
Incrementar el cumplimiento de la rentabilidad de las líneas de productos o servicios.	% de cumplimiento de rentabilidad	80%	100%
Incrementar la satisfacción de los clientes respecto a la atención en Gestión de Proyectos	Índice de Satisfacción en Proyectos	80%	90%
Mejorar el cumplimiento de los acuerdos en términos de tiempo, recursos y presupuesto con el cliente.	Índice de cumplimiento de acuerdos	85%	90%
Mejorar la satisfacción de clientes en la atención de requerimientos posventa.	Índice de satisfacción en posventa	80%	90%
Reducir los reclamos y solicitudes de garantía de clientes posventa	% de reclamos x garantía	20%	10%
Incrementar el porcentaje de solución en el primer contacto de los requerimientos posventa.	% de solución en el primer contacto.	80%	90%

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

2.3.3. Procesamiento, análisis e interpretación

Las entrevistas al personal interno de la compañía, se las realizó básicamente en la oficina, buscando en conjunto con los involucrados el momento adecuado para hacerlo, se desarrollaron de manera muy cordial y con el ánimo de todos los participantes de aportar con sus opiniones e ideas en pos de que el resultado aporte a la mejora en todos los aspectos relacionados a la compañía. En relación a las dos entrevista a consultores externos, estas se la realizaron en días sábado como parte de un desayuno de trabajo. Se las realizó por separado, y al tratarse de consultores con los cuales ya se había tenido una relación profesional con anterioridad debido a que en algún momento ellos ya han prestado servicios a la compañía, se desarrollaron en un ambiente de camaradería y siempre se mostraron muy predispuestos a aportar sus experiencias para este trabajo académico. De la información que hemos recabado a lo largo del proceso de recolección de datos describiremos un resumen de la observación.

En relación a la investigación de campo, de acuerdo a la entrevista realizada a la Alta dirección, la *Administradora General* de la compañía manifiesta que la compañía ha evolucionado rápida y favorablemente en el mercado ecuatoriano desde su creación, lo que permitió su expansión a

otros países. La compañía ha intentado evolucionar a la par de cómo evoluciona la tecnología en el mundo, y esto lo ha logrado en gran medida por tener socios de negocio reconocidos como líderes a nivel mundial y un personal comprometido con la empresa que siempre busca crecer e innovar. Si bien no se mencionan empresas en el país como referentes, se aclara que no es porque no las haya, simplemente que no es parte de la cultura de la compañía comparar, sino aprender lo mejor de cada una de ellas. Se menciona que la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO9001:2008 ayudó a la compañía a formalizar sus procesos que si bien existían de manera informal y que adicionalmente estos dependían de la permanencia o no de las personas en la compañía, a dar un paso que fue básicamente un proceso de documentar los procesos; ahora se cuenta con procesos ordenados y escritos los cuales rigen el comportamiento de la compañía; sin embargo , se reconoce que existen problemas sobre todo en la parte operativa de servicios que afectan la productividad de recursos claves. Se hizo hincapié en que los principales procesos de la compañía y los que agregan más valor son la planificación estratégica, el comercial y el de prestación del servicio, los cuales en su conjunto buscan que la compañía se convierta en un aliado de negocio de su cliente buscando siempre la relación ganar – ganar.

En lo que se refiere al *Gerente de Servicios* de la compañía, este manifiesta que el proceso de prestación de servicio si bien es adecuado, este también es susceptible de mejoras. En ocasiones donde la demanda de servicios es alta, no se cuenta con el número de consultores ideal, lo cual complica la atención a los clientes, lo que da como resultado demoras en los tiempos de respuesta. Un punto muy importante que menciona el gerente de servicios es la pérdida de tiempo productivo en tareas operativas que tiene principalmente él, el líder de proyectos y en general todo su equipo, (este punto es un común en todas las entrevistas, ya que fue mencionado por la alta dirección y por la gerencia financiera también). Agrega también que es prácticamente

imposible que cada integrante de su equipo conozca todos los aspectos sobre los cuales la compañía presta servicios, hay gente especializada en una u otra área, por lo que muchas veces hay temas que los consultores deben investigar sobre la marcha y que quizás otro miembro del equipo las conoce y sabe cómo resolverlas más ágilmente, para esto ayudaría mucho una base de conocimientos que minimice el tiempo de respuesta cuando se dan este tipo de situaciones. Finalmente no se evidencia la formación de backups de los consultores para afrontar eventualidades como vacaciones o permisos esporádicos.

Desde el punto de vista de la *Gerencia Financiera*, el problema más de fondo no ha sido que no se alcance el porcentaje de rentabilidad bruta entre las diferentes líneas de negocio de la compañía; sino más bien el problema viene dado por la disminución de ventas, lo que obedeció a una contracción del mercado hacia el último trimestre de año pasado y lo que va del presente, debido por un lado al ambiente de inestabilidad política, y por otro lado a la baja de los precios del petróleo a nivel que ha ocasionado que la inversión privada y pública disminuya. De todas maneras manifiesta que definitivamente una mejora en las ventas y en la rentabilidad sobre todo en el área de prestación del servicio, que es la línea de negocio más rentable, evidentemente ayudaría a suplir de cierta manera las deficiencias en la consecución de los objetivos programados para el año. De acuerdo a la Gerente Financiera, existen dos factores que se podrían mejorar para aumentar las ventas y la rentabilidad: hay costos operativos muy altos en tareas que no son directamente relacionadas con el servicio prestado, y que la contratación de personal externos genera un costo más alto que prestando el servicio con personal Interno. Finalmente se evidenció que la compañía si cuenta con planes y/o acciones de contingencia para enfrentar problemas de ingresos y flujos de caja.

De las entrevistas realizadas a los *consultores externos* podemos concluir que si bien estos coinciden en la mayoría de temas como por ejemplo que los clientes siempre esperan profesionalismo, buena actitud, proactividad, adopción de buenas prácticas en prestación de servicio, velocidad en atención, calidad en el servicio, precios razonables, cumplimiento de plazos, etc. existe un punto de divergencia: uno de ellos siempre está dispuesto a realizar tareas adicionales por el mismo precio, y el otro se ciñe estrictamente al alcance pactado por el cliente, pudiendo dar recomendaciones de elementos y/o acciones adicionales, pero siempre contemplados bajo un nuevo alcance y/o proyecto. Un punto interesante respecto a las barreras que encuentran y en las que coinciden es que a los clientes no les gusta los trámites administrativos que se deben realizar para la contratación del servicio; a los clientes lo que les importa es que se den soluciones a sus problemas, no son muy afines a los engorrosos trámites de contratación y de cierre de proyectos de servicios. Añaden que a los clientes no les gusta lo reprocesos, les gusta que se cumplan los presupuestos y los tiempos establecidos para ejecución y entregables; los clientes esperan un servicio que les ofrezca mejoras y/o soluciones por parte de los consultores externos, no esperan que estos se vuelvan parte de sus problemas., Finalmente se concluye que los clientes al contratar servicios buscan cubrir falencias internas, minimizar los riesgos y beneficiarse de la experiencia y buenas prácticas de los proveedores de servicios.

En relación a la investigación documental: Los registros internos de seguimiento de servicios se encuentran documentados y almacenados dentro del repositorio central de la compañía de acuerdo al procedimiento establecido. Se revisó el proceso de prestación de servicio, los registros de los proyectos actuales en hojas de cálculo donde evidenciamos lo que mencionó la Gerente Financiera y la alta dirección en relación a que si se alcanza la rentabilidad que fue presupuestada; sin embargo si analizamos más a detalle, encontramos que en la mayoría de

proyectos de servicios (sobre todos en los de corta duración, o son soportes bajo demanda programados) la rentabilidad si se cumple, y en algunos casos excepcionales la supera, sin embargo hay otros proyectos (específicamente dos en el año 2014) en los cuales la rentabilidad fue menor a la proyectada. Lo interesante de estos dos casos en particular es que a pesar de esto, la calificación final del proyecto de servicio por parte del cliente, estuvo por encima del indicador mínimo establecido en el proceso, por lo cual no se tomó una acción de mejora formal, pero si se realizó en análisis respectivo el cual arrojó que el problema radicó en que en la ejecución del proyecto hubo rotación de personal; debido a que la compañía no está en capacidad de solventar esa/s baja/s con personal interno, se debió contratar personal externo cuyo presupuesto de ejecución era más alto que el presupuestado y esa fue la causa en la caída de la rentabilidad. Al final del proyecto este inconveniente fue prácticamente transparente para el cliente y se logró cumplir el proyecto dentro del plazo acordado sin caer en multas; de esto se deriva que la calificación final por parte del cliente esté por encima del indicador. Adicionalmente sobre este punto cabe mencionar que pudo identificar un solo caso en que el cliente calificó a un consultor por encima de los mínimos aceptables para no afectar su porción de salario variable ligado al desempeño.

De la revisión realizada a las encuestas que la compañía realiza al momento de finalizar un servicio, se encuentra que los clientes en general en el año 2014 se encuentran satisfechos con la ejecución del servicio; pese a esto 50% de estos mismos clientes manifiesta que hubieron demoras en las fechas comprometidas para la asignación de recursos y de la misma manera que hubieron demoras en la entrega de los informes de servicio, sean estos parciales y/o finales.

Por otro lado se encontró que hubo retrasos en la entrega del detalle de horas consumidas del personal de consultores por parte de la gerencia de servicios al área financiera para el reconocimiento y pago de salarios variables.

El salario del personal del área de servicios tiene dos componentes: Un sueldo fijo (75%) y un sueldo variable (25% restante), este último se calcula en base a la cantidad de horas que un consultor ha ejecutado en un mes en los diferentes clientes, sumado a las horas por gestión operativa interna que no debe ser más de 14 horas mes; se asume el supuesto que un mes tiene 160 horas laborables.

De acuerdo a los informes históricos de la Gerencia de Servicios de la compañía, siempre se han generado ventas adicionales a las que genera el equipo comercial por parte de los consultores, que muchas veces también hacen labor de pre-venta. En este sentido, de la documentación revisada, en el informe de la gerencia de servicios del año 2013 se encuentra registrado que por parte del equipo de consultores y pre-venta se generaron un 5,8% adicional de ventas comparadas con las logradas por el equipo de vendedores. La explicación de este fenómeno es muy sencilla, los consultores todo el tiempo (o la mayoría) se encuentran brindando servicios en los clientes, por lo tanto, al estar tan cercanos a ellos, conocen mucho más de cerca los problemas que los aquejan, y las posibles soluciones o alternativas para resolverlos. Estos problemas muchas veces no son palpados por el equipo comercial ya que les queda difícil ver la realidad al interno, simplemente están limitados a lo que les comentan los clientes y a su percepción, pero en la mayoría de los casos hay más problemas que los que se evidencian a los vendedores; ahora bien, no se puede solucionar todos los problemas como los prestadores de servicio quisieran, porque para eso entran en juego otras variables propias de los clientes como son: los presupuestos, prioridades, planes futuros, etc.

FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo

3.1. Resumen de la observación

La empresa BusinessMind fue constituida en año 2004 en la ciudad de Quito y cuenta actualmente con presencia en tres países, con oficinas directas en cinco ciudades: Quito, Guayaquil, Medellín, Bogotá y Santiago de Chile. Su actividad principal se centra en la provisión de servicios de soporte técnico, consultoría y capacitación certificada la cual está asociada a los productos de hardware y software que comercializa, principalmente Oracle, IBM y Red Hat. A lo largo de los años de existencia de la compañía ha ido creando y fomentando sólidas relaciones de negocio tanto como con sus fabricantes y mayoristas, pero sobre todo con sus clientes, los cuales constituyen su razón de ser y su pilar de sostenibilidad.

Con el objetivo de brindar siempre un mejor servicio a sus clientes, la compañía se encuentra interesada en la adopción de estándares y buenas prácticas, así como también en la búsqueda constante de nuevos productos y servicios para complementar los actuales. Dentro de este contexto, en el año 2012 la dirección de la compañía tomo la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 logrando la certificación correspondiente en el 2013 y manteniéndola activa en la actualidad. Esta certificación aportó a la compañía para la formalización y documentación de sus procesos lo que se ha visto reflejado en una mayor productividad. Adicionalmente ha contribuido en el aumento de la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de sus requerimientos de una manera más ordenada y sistémica.

De otro lado la empresa ha procurado que gran parte de su personal tanto del área de ventas como la de prestación de servicios se involucre en el conocimiento de las mejores prácticas para

la gestión de servicios relacionados con las tecnologías de información, y en este caso ha tomado el marco de referencia que promulga ITIL como referente. Este conjunto de buenas prácticas tiene como eje central la satisfacción de los clientes a través de la atención, medición, administración y monitoreo del rendimiento de la compañía en relación a los servicios que esta ofrece. Adicionalmente se dice que ITIL ayuda a las compañías (entre otras cosas) a alinear la estrategia del negocio con la del servicio y a su vez con la tecnología. Sin embargo de su relevancia tan reconocida a nivel mundial, se debe tomar en cuenta que las buenas prácticas que promueve ITIL deben ser implementadas conforme a las necesidades que vaya teniendo cada compañía en particular, ya que constituye un error común pensar que se debe implementar todas sus fases y seguir todas sus sugerencias al pie de la letra. En el caso de la empresa BusinessMind se ha visto la necesidad de empezar con la adopción en lo que tienen que ver con la fase de ‘Operación del Servicio’ para ir poco a poco convirtiendo estas buenas prácticas en un hábito de la compañía. La fase de operación del servicio es donde realmente se agrega más valor a los clientes porque es precisamente aquí donde generalmente se interactúa con los clientes de manera directa. La experiencia del cliente y su retroalimentación constituyen un factor clave que ayuda a la compañía a mejorar sus servicios.

En relación a la competencia se puede concluir que la misma está cada vez más creativa e innovadora, por lo tanto el reto de la compañía no va solamente en el sentido de mantenerse en el mercado, sino también estar en la preferencia de los clientes. Una de las maneras de afrontar este desafío es concientizar a todos los integrantes de la compañía a que el trabajo que estos realizan siempre debe estar dirigido a la satisfacción de cliente, la misma que no solo lo logran los consultores que día a día están junto al cliente, lo realizan todos sin importar su rol dentro de la organización, muchas veces las buenas intenciones no son suficientes. La compañía BusinessMind se ha caracterizado por ofrecer servicios de calidad, con personal calificado, sin

embargo esto no asegura la fidelidad de los clientes, por lo que siempre se debe estar atento a lo que realizan las empresas similares y también intentar evolucionar a la par que lo hace las tecnologías de información. Lastimosamente en relación a este último punto de la evolución tecnológica, muchas veces en el país nos encontramos rezagados comparados con el resto del mundo; en este sentido la visión de los directivos de la compañía es siempre intentar acortar esa brecha investigando constantemente las tendencias, y tratando de adecuarla a la realidad del país para llegar a sus clientes con una oferta innovadora e integral. Un ejemplo de esto la adopción de estándares que demuestra el compromiso de la compañía para mejorar la oferta hacia sus clientes.

De acuerdo a la experiencia de la compañía, dentro de los factores tecnológicos que actualmente representan mayor innovación se encuentran: Cloud Computing, integración, virtualización, inteligencia de negocios, arquitectura empresarial y en general lo que tienen que ver con el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles. En este sentido BusinessMind si bien ya está en algunos de estos segmentos, otros se encuentra en la mira de desarrollo ya sea con personal interno o a través de alianzas estratégicas las cuales constituyen también una tendencia en el mundo actual.

En lo que tiene que ver con el ambiente externo, podemos resaltar que las últimas medidas económicas adoptadas por el gobierno respecto a las salvaguardias pueden afectar la comercialización de ciertos bienes que ofrece la compañía, si bien estos no constituyen por si solos un único rubro de ingresos, de cierta manera algunos de estos bienes están directamente relacionados a la prestación del servicio, pudiendo en este sentido los clientes (públicos o privados) priorizar otros proyectos en lugar de los relacionados con la tecnologías de información, salvo que estos sean de vital importancia o puedan paralizar el negocio. Si ese no

es el caso y se puede mantener la operación de los clientes, los esfuerzos e inversiones se las realizarán en otras áreas mientras se mantengan estas salvaguardias.

De acuerdo a encuestas que ha realizado la AESOFT, de la cual BusinessMind es miembro desde hace algunos años, la industria de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) se encuentra en el año 2013 en segundo lugar después del turismo como un sector estratégico no petrolero. De acuerdo a información de la Superintendencia de Compañías existen para ese mismo año alrededor de 600 empresas cuya actividad económica está relacionada a las TIC's. De otro lado se ve un desarrollo constante en carreras de tercer nivel que son afines o tienen que ver con las tecnologías de información; de acuerdo a los datos que maneja la AESOFT al menos 30 entidades educativas de nivel superior las ofrecen, y de estas un 30% también ofrecen especializaciones a nivel de postgrado.

De otro lado se pudo observar en la investigación de campo interna que incluyó a los directivos y mandos medios de la compañía en que todos coincidían en un punto en común, este hace referencia a que existe una pérdida de tiempo productivo en tareas operativas que tiene principalmente los gerentes de servicios y de proyectos, así como su equipo de trabajo en general. Otro punto a tomar en cuenta desde el lado financiero es el mencionado por el responsable de esta área y dice que si bien se logra la rentabilidad en la línea de prestación del servicio, también coincide en que se puede optimizar el tiempo del personal. Finalmente todos coincidieron en la importancia de que una empresa que presta servicios a clientes cuente con las herramientas necesarias para la correcta gestión y documentación de sus actividades intentando minimizar al máximo la pérdida de tiempo productivo. Los expertos entrevistados resaltan que los clientes buscan soluciones a sus problemas con servicios de calidad y buenas prácticas que le agreguen valor a su negocio, muchas veces no son muy afines de los temas

administrativos que conlleva la contratación de compañías o consultores independientes para la prestación de servicios. Los clientes buscan que los servicios contratados solucionen sus problemas y se cumpla con los objetivos planteados de una manera eficiente; finalmente concuerdan en que a los clientes no les agradan los reprocesos por fallas atribuibles a los proveedores.

Revisando las encuestas de satisfacción de los clientes correspondiente al periodo analizado (2014) encontramos que en ningún caso el índice de satisfacción bajó del mínimo establecido en el proceso de prestación del servicio (80% de satisfacción), sin embargo, por esto no podremos concluir que todo se encuentra bien. Al profundizar un poco más sobre este tema, nos encontramos que los inconvenientes que se dieron en la prestación del servicio muchas veces fueron transparentes para el cliente, y lo que este evidencio, no afectó en tal medida de bajar la calificación más allá del límite establecido para tomar una acción correctiva formal. De todas maneras si hubo un decremento en rentabilidad y desgaste de ciertos consultores que sobrepasaron la tasa de ocupación que se situó sobre el 90% en el 2014.

En el informe de la gerencia de servicios del año 2013 se evidencia que existe un aporte a las ventas de la compañía por parte del equipo del área de servicios correspondiente a un 5,8% adicional a lo generado por los vendedores, que no fue posible lograrlo en el 2014.

Finalmente podemos decir que con la baja del precio del petróleo a nivel mundial, y al ser el Ecuador un país que aún depende mucho de sus exportaciones de crudo, el ambiente actual en el que desenvuelve la compañía ha sufrido un recorte de presupuestos para inversión tanto en las empresas públicas como privadas, y más bien todas las organizaciones se han enfocado al mantenimiento de sus operaciones, más que a realizar nuevas inversiones. De otro lado si esto

lo sumamos a la tendencia mundial de utilizar los productos de hardware y/o software como un servicio en lugar de comprarlos 'on premise', se avizora un descenso en la inversiones que los clientes realizan en lo que se refiere al Hardware y Software que la compañía comercializa; esto nos lleva a concluir que cada vez se hace más importante el enfocarse en mantener bien atendidos a los clientes de servicios actuales, no solo por la rentabilidad de la línea, sino que en este momento es lo más demandado para mantener la operación, tratando de sacar el mejor provecho a las inversiones que ya tienen, mismas que muchas veces por desconocimiento no son explotadas en todo su potencial.

3.2.Inducción

De acuerdo a la investigación realizada, encontramos que existe muchas variables que inciden en el proceso de prestación de servicio, entre las principales podemos mencionar: el volumen de ventas; la cantidad de recursos con los que se cuenta en al área de servicios en comparación con el universo de clientes activos; el ambiente económico externo a la compañía, las tendencias tecnológicas a nivel mundial, el nivel de especialización y/o de conocimiento de los consultores, mismo que puede demorar el avance de los proyectos; la utilización en ocasiones de determinados perfiles muy especializados para tareas relativamente simples para no afectar la imagen con los cliente, en este punto muchas veces puede afectar la rentabilidad ya que los costos de ciertos perfiles de nivel senior no estaban contemplados en el presupuesto inicial de un proyecto; la rotación del personal; el tiempo empleado por los consultores y líderes del área de servicios en tareas operativas que agregan poco valor al cliente, pero que son necesarias realizar para fines administrativos internos; demoras en las entregas de informes mensuales y/o de finalización de servicios, lo cual genera por un lado malestar en los clientes, y por otro lado demoras en la facturación de servicios que afectan al flujo de caja proyectado; y finalmente pero en menor grado se encuentran ocasiones en las que se ha experimentado

problemas por alcances de servicios/proyectos no bien definidos o delimitados tanto por el lado del cliente, como por el lado de los consultores de la compañía al momento de presentar una oferta.

Si bien todas estas variables son las que inciden en la prestación del servicio, e indirectamente en la rentabilidad bruta esperada, definitivamente existe dos elementos que tienen un impacto directo sobre la rentabilidad: la primera es la rotación de personal con la concebida contratación de personal externo para suplir la vacante generada, muchas veces el perfil es difícil de encontrar, y se debe recurrir al mismo personal interno incrementando su tasa de ocupación; y le segundo elemento tiene que ver con el tiempo dedicado en tareas operativas por parte de todos los consultores técnicos, muchos de ellos costosos y cuyo esfuerzo y tiempo podría estar enfocado en tareas que agreguen valor a la compañía, como es la generación de ventas adicionales de acuerdo a los registros históricos, esto sumado también al tiempo desperdiciado por los Gerentes de Servicios y Proyectos en consolidaciones de información en lugar de realizar análisis de necesidades nuevas para los clientes y estrategias de mejora de servicios por citar dos ejemplos. Finalmente cabe mencionar que si optimizamos el tiempo de los consultores, a más de generar ventas, estos podrían contribuir a la formación de backups en caso de que tal o cual consultor no esté disponible. Un punto adicional en el año 2014 fue que no se contó con un recurso enfocado a la pre-venta, ya que el existente fue asignado a ejecución de servicios; si a esto sumamos que la tasa de ocupación de los consultores se situó algo por encima del 100% debido en parte a la rotación de personal, hizo que no se cuente con ese porcentaje adicional de ventas generada por al área de servicios de la compañía mencionado anteriormente.

Finalmente después del análisis, proponemos cuatro puntos de mejora para el proceso de prestación del servicio que de seguro aportaran a la optimización del tiempo del personal, mejora en la rentabilidad global de la compañía, y sobre todo agregara más valor a los clientes que el solo hecho de realizar las tareas para las cuales fue contratada la compañía. Estas mejoras vienen dadas por los siguientes puntos: Implementación de un sistema automatizado para registro de horas ejecutadas por los consultores, contratación de un auxiliar operativo para el área de servicios, implementación de un sistema de mesa de servicios automatizado, y una mejora en la forma y análisis de las encuestas de satisfacción que se realizan a los clientes de manera periódica; más adelante se describen a detalle estas mejoras.

3.3.Hipótesis

¿Si se mejora el proceso de prestación de servicio, esto podría aportar a la mejora de la rentabilidad de la empresa BusinessMind S.A.?

3.4.Probar la Hipótesis

De acuerdo al análisis realizado, a continuación se proponen algunas mejoras al proceso de prestación del servicio de la compañía, las cuales ayudaran a optimizar el tiempo del personal del área de servicios y agregar valor a los clientes actuales y/o futuros. Los resultados de esta mejoras se espera se ven reflejados de la siguiente manera: disminución de egresos que realiza la compañía en la composición variable de los integrantes del área de servicios a través de la optimización de su tiempo productivo en tareas que en primer lugar aporten a los clientes y que a su vez son reconocidas y pagadas por estos; un pequeño incremento de ingresos de la compañía por ventas realizadas por el área de servicios, y como consecuencia el aumento en la rentabilidad final; La mejora en la satisfacción de los clientes al eliminar tiempos de espera en reportes y al incluir información referente a sus contratos de

servicio; Una mejor velocidad y organización del flujo de información de soporte por consultor, tanto para el área de servicios como hacia el área financiera. A continuación vamos a ampliar los puntos de como pretendemos realizar estas mejoras:

Sistema para repostes tiempo y tareas de los consultores:

Todos los consultores tienen la obligación de cada semana reportar la información de las tareas realizadas en los respectivos clientes para lo cual se cuenta con formatos específicos dependiendo de tipo de soporte. Esta información básicamente contiene lo siguiente: Cliente, código de oportunidad (único por cada proyecto) la/s fecha/s, horarios, persona responsable por parte del cliente, un resumen de actividades. Todo este insumo se reporta a la gerencia de servicios en archivos Excel, (los cuales en muchas ocasiones no tienen formatos homogéneos) para su posterior consolidación y verificación mensual de información por parte de las Gerencias de Servicios y Proyectos en conjunto. La verificación consiste en contrastar lo enviado por los consultores de manera semanal, con los registros físicos que se encuentran firmados por los clientes, y solventar posibles problemas como: horas mal sumadas, falta de información, etc. Una vez realizada esta verificación, se genera un informe consolidado de horas por consultor el cual es enviado al área de finanzas de la compañía para el respectivo cálculo de sueldos variables.

Visto desde el lado de los consultores, este proceso tiene una carga horaria de 14 horas mensuales por consultor, (reporte de horas y tareas semanales -8 horas-, generación de resumen de actividades realizadas las cuales sirven de insumo los informes mensuales que se envían a los clientes cada mes -6 horas-). Visto por el lado de las gerencias de Servicios y de Proyectos se tiene una carga de 64 horas mensuales (verificación y consolidación manual- 24 horas- , 2

horas por cada informe mensual de los clientes activos por cada líder -se estima un total de 40 clientes activos-, es decir un aproximado de 40 horas mensuales por cada uno).

La propuesta consiste en desarrollar con el mismo personal interno de la compañía un sistema informático que automatice el reporte de las horas ejecutadas por cada consultor en donde se ingresará la misma información que se mencionó anteriormente y este generará el Informe de Soporte diario y el consolidado semanal/mensual. El sistema será desarrollado en Oracle Application Express (APEX) y toda la información se encuentra cargada en una base de datos Oracle la cual consolida y procesa la información para sacar de un solo click el reporte del área financiera y de servicios, quedando únicamente una revisión manual de horas con los reportes físicos firmados (para lo cual también se propone en el siguiente punto de mejora una alternativa), pero se logra liberar en gran parte la tarea operativa de las Gerencias de Servicios y de Proyectos, así como de los propios consultores. Adicionalmente, el sistema se encuentra en línea o podrá ser accesado vía web desde cualquier punto con internet. Se estima que cada consultor al terminar el soporte ingrese al sistema y reporte en línea.

De acuerdo a conversaciones con el personal técnico, no debería tomar más de 2 horas al mes en lugar de las 8 anteriores. De otro lado liberamos 24 horas mensuales de las dos gerencias en revisión y consolidación y otras 20 en generación de informes, es decir 54 horas mensuales por cada uno (33,75%). El sistema será desarrollado en su totalidad con tecnología Oracle y al ser la compañía canal del este fabricante puede usar los productos de software para uso interno sin necesidad de comprar licencia, del igual manera se con una infraestructura robusta de hardware IBM en donde se alojara el aplicativo, por lo que el sistema no tendría costos adicionales en lo referente a desarrollo, hardware y software. Finalmente se busca que la optimización del tiempo de los consultores, permitirá adicionalmente a la generación de ingresos adicionales por ventas

de parte del área de servicios, también la formación de Backus de los mismos con el objetivo de minimizar la contratación de personal externo. Las horas optimizadas de los consultores para tareas de preventa son de 78 horas en conjunto (3,75%). En relación a los ahorros monetarios, esto conlleva un ahorro en conjunto por los 13 consultores actuales de \$1.185,24 mensuales → \$14.222,85 anual.

Contratación de un auxiliar operativo para área de servicios:

En ocasiones anteriores la compañía ha realizado la contratación de personal que se encuentra cursando los últimos niveles de universidad con carreras afines a Tecnologías de Información para formarlos, muchos de ellos llegaron a ser consultores especializados en los productos que la compañía comercializa, inclusive algunos de estos aún están en la nómina de la compañía. Se propone una nueva contratación de una persona de este perfil, y con una carga horaria inicial de media jornada, la cual será la encargada de realizar las siguientes tareas: Verificación de horas reportadas por los consultores a través del sistema con los archivos físicos de soporte firmados por los clientes; y de armar los reportes mensuales de servicio a los clientes con los insumos también generados por los consultores (esto no es a través del sistema). Como se mencionó con anterioridad, estas tareas actualmente las realizan las Gerencias de Servicios y Proyectos respectivamente. Al ser una tarea eminentemente operativa, solo requerirá una revisión previa al envío, en lo que a informes finales a los clientes se refiere, el cual si queda aún bajo la responsabilidad de las gerencias. El costo mensual compañía de este auxiliar a medio tiempo con todos los beneficios de ley es de \$455,00 → \$5.460,00 anual. Se optimizan entonces las horas de verificación, consolidación y elaboración de reportes, que significaban una carga horaria conjunta de 128 horas y se la reduce a 20 horas, lo cual conlleva un ahorro mensual de \$2.299,32 → \$27.591,89 anual

Sistema de Tickets para registro de soporte:

Ya en ocasiones anteriores en la compañía se había analizado pruebas para inclusión de un sistema de mesa de servicio para atención tanto a clientes internos como para externos, Esta sería la encargada de la emisión de tickets de atención a los usuarios, con el fin de mejorar el servicio a los clientes y también como una adopción de mejor practica que promueve ITIL. La primera prueba se la realizo con el software GLPI de libre distribución, pero se encontró con muchas limitaciones en relación a las necesidades de la compañía y al soporte en la herramienta. Se evaluó BMC (Remedy) que es otro software especializado de clase mundial pero debido a su altísimo costo no fue viable su implementación; finalmente se evaluó KAYAKO y se encontró que esta podía cumplir con lo que buscaba la compañía, el costo era totalmente viable y existe el soporte local relativamente económico (\$20 la hora). Sin embargo la implementación no se llegó a concluir por diferentes motivos.

Esta mejora se basa en la en la fase de operación del servicio que promueve ITIL, la idea es tener un único punto de contacto entre los clientes internos y externos de la compañía y el área de servicios, la cual es la encargada de recibir, atender, asignar, resolver y documentar los servicios de soporte técnico que son ejecutados, finalmente tener la capacidad de medir la eficiencia del soporte con el fin de mejorar.

Como se mencionó este ciclo se inicia con el respectivo registro de requerimientos que deben ser soportados por los consultores, la información que se capture servirá a la compañía como fuente de información. En el sistema se cargarán los SLA de los clientes que son previamente pactados y que constituyen un acuerdo legal que viene dado en el contrato, finalmente se busca generar una base de conocimientos que servirán a consultores internos y clientes en la misma herramienta optimizando así el tiempo de ambas partes.

No se prevé un incremento en la rentabilidad con la inclusión de esta mejora en el proceso de prestación de servicio, pero definitivamente ayudará al área de servicios a incluir en sus informes a clientes una estadística de cómo se usa el servicio contratado, ayudará a ordenar y centralizar la información de requerimientos de soporte tanto de clientes internos como externos, con el fin de tener un inventario de atención por ejemplo de las incidencias que ocurren con mayor frecuencia en los clientes, en qué meses hay más picos de requerimientos, etc. que si bien esta información existe actualmente, se encuentra dispersa en varios archivos que hace muy difícil su procesamiento, y consumiría una gran cantidad de tiempo su extracción y más aún su explotación.

Automatización de Encuestas

También se plantea como una mejora al proceso que se automatice las encuestas de satisfacción que actualmente realiza la compañía ya sea vía telefónica, o presencial tanto para la ejecución de servicios o cuando se trata de cursos de capacitación (estas siempre son presenciales) con el fin de poder obtener una tabulación automática de las respuestas para facilitar su posterior procesamiento. Este proceso simplemente consiste en subir la encuesta a un sistema en la web el cual tiene un costo módico y consolidarlas (Ej. Google Apps for Work – Formularios, SurveyMonkey, etc.), para lo cual podríamos utilizar al auxiliar operativo que estamos planteando contratar. Al igual que la mejora al proceso propuesta en el punto anterior, no se puede afirmar que esta aportara a un incremento en las ventas o en la rentabilidad global de la compañía en el futuro, ya que no se cuenta con una base histórica o experiencia en qué basar este supuesto, sin embargo se considera que la implementación de esta mejora puede ayudar a la compañía principalmente en dos aspectos: una mejora en la experiencia del usuario al momento de realizar encuestas de satisfacción sobre todo en el área de capacitación, y la

segunda y la más importante, es que con la optimización y liberación del tiempo de los Gerentes de Servicios y Proyectos, estos pueden dedicar al menos un día al mes (8 horas laborables) al análisis profundo de lo que el cliente dice en la encuesta, con el objetivo de mejorar continuamente el servicio tomando en cuenta la opinión de los usuarios, y atender posibles nuevos requerimientos que el cliente manifieste estar interesado en la encuesta en la sección “Áreas de Interés Adicionales”. Se estima que el costo de esta implementación no sería de más de \$190 y costo del tiempo mensual de las Gerencias de Servicios y Proyectos para su análisis sería de \$340,64 → Anual \$4.277,68

3.5.Demostración o refutación

Implementar estas mejoras al proceso de prestación del servicio va a costar US\$ 13.437,68 en el primer año, pero con esto se proyecta incrementar la rentabilidad de la línea de servicios en un 2,67%, y la rentabilidad neta de la compañía en un 0,84% lo que equivale a US\$ 42.864,60. Adicionalmente por el tiempo de optimización de los recursos y su consiguiente liberación de tiempo, se espera incrementar en un 1% las ventas de la compañía que en realidad es una proyección bastante conservadora en relación a los ingresos por este mismo rubro en el año 2013, este incremento equivale a US\$ 14,487,54. (De acuerdo al informe de la Gerencia de Servicios, en el 2013 por este concepto hubo ingresos de 5,8% adicionales a los obtenidos por el área comercial).

Tabla 11: Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
ACTIVO			PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE	
Caja Bancos	\$ 94.865,03		Cuentas por Pagar locales	\$ 1.004.533,55
Inversiones Financieras Temporales	\$ 3.700,00		Cuentas por Pagar del Exterior	\$ 42.418,17
Inversiones Financieras Otras Compañías	\$ 420.348,43		IR por Pagar del Ejercicio	\$ 62.701,71
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 1.178.864,07		Obligaciones con el IESS	\$ 19.846,26
(-) Provisión Cuentas Incobrables	(\$ 24.450,17)		Obligaciones con Empleados	\$ 63.165,60
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 141.676,20		Participación Trabajadores	\$ 21.450,95
Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IR años anteriore:	\$ 154.212,60		Provisiones a Corto Plazo	\$ 48.941,89 \$ 1.263.058,13
Otros Activos Corrientes	\$ 17.793,67	\$ 1.987.009,83	OTROS PASIVOS	\$ 85.753,66
ACTIVO FIJO			PASIVO LARGO PLAZO	
Muebles y Enseres	\$ 67.585,94		Préstamos de Sucursales, Accionistas y Financieras	\$ 169.771,50 \$ 169.771,50
Maquinaria y Equipo	\$ 10.572,16			
Equipo de Computación	\$ 161.960,45		TOTAL PASIVO	\$ 1.518.583,29
Edificios	\$ 477.900,13		PATRIMONIO	
Vehículos	\$ 1.335,34		Capital Suscrito o Asignado	\$ 182.250,00
(-) Depreciación Acumulada Activos Fijo	(\$ 125.523,82)	\$ 593.830,20	Reservas (legal, Facultativa, Estatutaria)	\$ 76.373,81
OTROS ACTIVOS			Utilidad Ejercicios Anteriores	\$ 856.525,23
Cuentas por Cobrar Largo Plazo	\$ 120.000,00		Utilidad del Ejercicio	\$ 77.664,73
Impuestos Diferidos	\$ 10.557,03	\$ 130.557,03	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.192.813,77
TOTAL ACTIVO		\$ 2.711.397,06	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.711.397,06

Elaboración: Autor

Tabla 12: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2014			
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas gravadas con tarifa 12%	\$ 4.761.457,45		
Ventas gravadas con tarifa cero	\$ 152.509,27	\$ 4.913.966,72	
INGRESOS NO OPERACIONALES			
Ingresos Financieros	\$ 156.424,65		
Otras Rentas	\$ 0,00	\$ 156.424,65	\$ 5.070.391,37
Costo de ventas			\$ 3.196.460,04
Utilidad Neta en Ventas			\$ 1.873.931,33
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	\$ 759.694,39		
Aportes a la Seguridad Social	\$ 189.179,84		
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 164.222,02		
Honorarios, Comisiones y Dietas a Personas naturales	\$ 90.860,35		
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 1.073,18		
Arrendamiento de Bienes Inmuebles	\$ 52.717,95		
Promoción y Publicidad	\$ 39.624,71		
Seguros y Reaseguros (primas y cesiones)	\$ 48.842,61		
Suministros y Materiales	\$ 18.147,84		
Transporte	\$ 10.272,00		
Gastos de Gestión	\$ 33.067,37		
Gastos de Viaje	\$ 52.802,08		
Agua, Energía, Luz Y telecomunicaciones	\$ 40.967,20		
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ 32.641,16		
Depreciación de Activo Fijo	\$ 33.974,07		
Amortizaciones (Inversiones e Intangibles)	\$ 372,31		
Intereses y Comisiones Bancarias	\$ 30.691,14		
Otros Gastos Generales	\$ 131.774,77		
Total gastos operacionales			\$ 1.730.924,99
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES			\$ 143.006,34
15% PARTICIPACION TRABAJADORES			\$ 21.450,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA			\$ 121.555,39
25% IMPUESTO A LA RENTA			\$ 43.890,66
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			\$ 77.664,73

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 13: Resultados por Línea de Negocio

DETALLE	INGRESOS	Costos	Gastos Directos	Margen Bruto US\$	Margen Bruto %	Gastos		Margen Neto US\$	Margen Neto %
						Personal	Administracion		
LÍNEA DE NEGOCIO									
Servicios Capacitacion	490.378,76	257.703,35	71.790,35	160.885,06	33%	63.425,94	69.076,83	28.382,29	6%
Servicios Asistencia Técnica	1.448.753,62	474.937,65	0,00	973.815,97	67%	466.861,59	126.340,99	380.613,39	26,27%
Licencias y Hardware	2.974.835,34	2.512.256,02	0,00	462.579,32	16%	320.249,40	109.296,58	33.033,34	1%
Administracion & Marketing	156.424,65		0,00	156.424,65	100%	300.821,89	154.625,44		
TOTAL COMPAÑÍA	5.070.392,37	3.244.897,02	71.790,35	1.753.705,00	34,59%	1.151.358,82	459.339,84	143.006,34	2,82%
						Utilidad Bruta		143.006,34	2,82%
						15% Participacion Trabajadores		21.450,95	
						Impuesto a la Renta		43.890,66	
						Utilidad Neta		77.664,73	1,53%

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 14: Costos Mensuales Personal Línea Servicios

CARGO	SALARIO FIJO	SALARIO VARIABLE	SUB TOTAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	Aporte IESS \$ 0,09	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte Patronal IESS \$ 0,12	Total a Provisionar	TOTAL COSTO COMPAÑÍA	COSTO COMPAÑÍA POR HORA / HOMBRE
Gerencia de Servicios	\$ 2.400,00	\$ 860,00	\$ 3.260,00	\$ 271,67	\$ 3.531,67	\$ 308,07	\$ 271,67	\$ 28,33	\$ 396,09	\$ 696,09	\$ 3.919,68	\$ 24,50
Gerencia de Proyectos	\$ 2.000,00	\$ 400,00	\$ 2.400,00	\$ 200,00	\$ 2.600,00	\$ 226,80	\$ 200,00	\$ 28,33	\$ 291,60	\$ 519,93	\$ 2.893,13	\$ 18,08
CONSULTOR STAFF	\$ 1.700,00	\$ 425,00	\$ 2.125,00	\$ 177,08	\$ 2.302,08	\$ 200,81	\$ 177,08	\$ 28,33	\$ 258,19	\$ 463,60	\$ 2.765,68	\$ 17,29
SOPORTE IT	\$ 900,00	\$ 225,00	\$ 1.125,00	\$ 93,75	\$ 1.218,75	\$ 106,31	\$ 93,75	\$ 28,33	\$ 136,69	\$ 258,77	\$ 1.477,52	\$ 9,23
CONSULTOR SENIOR	\$ 1.500,00	\$ 375,00	\$ 1.875,00	\$ 156,25	\$ 2.031,25	\$ 177,19	\$ 156,25	\$ 28,33	\$ 227,81	\$ 412,39	\$ 2.443,64	\$ 15,27
CONSULTOR STAFF	\$ 1.300,00	\$ 325,00	\$ 1.625,00	\$ 135,42	\$ 1.760,42	\$ 153,56	\$ 135,42	\$ 28,33	\$ 197,44	\$ 361,18	\$ 2.121,60	\$ 13,26
CONSULTOR STAFF	\$ 1.300,00	\$ 325,00	\$ 1.625,00	\$ 135,42	\$ 1.760,42	\$ 153,56	\$ 135,42	\$ 28,33	\$ 197,44	\$ 361,18	\$ 2.121,60	\$ 13,26
CONSULTOR STAFF	\$ 1.700,00	\$ 425,00	\$ 2.125,00	\$ 177,08	\$ 2.302,08	\$ 200,81	\$ 177,08	\$ 28,33	\$ 258,19	\$ 463,60	\$ 2.765,68	\$ 17,29
CONSULTOR SENIOR	\$ 1.500,00	\$ 375,00	\$ 1.875,00	\$ 156,25	\$ 2.031,25	\$ 177,19	\$ 156,25	\$ 28,33	\$ 227,81	\$ 412,39	\$ 2.443,64	\$ 15,27
CONSULTOR SENIOR	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 2.708,33	\$ 236,25	\$ 208,33	\$ 28,33	\$ 303,75	\$ 540,41	\$ 3.248,75	\$ 20,30
CONSULTOR JUNIOR	\$ 800,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 1.083,33	\$ 94,50	\$ 83,33	\$ 28,33	\$ 121,50	\$ 233,16	\$ 1.316,50	\$ 8,23
CONSULTOR JUNIOR	\$ 1.300,00	\$ 325,00	\$ 1.625,00	\$ 135,42	\$ 1.760,42	\$ 153,56	\$ 135,42	\$ 28,33	\$ 197,44	\$ 361,18	\$ 2.121,60	\$ 13,26
CONSULTOR SENIOR	\$ 1.700,00	\$ 425,00	\$ 2.125,00	\$ 177,08	\$ 2.302,08	\$ 200,81	\$ 177,08	\$ 28,33	\$ 258,19	\$ 463,60	\$ 2.765,68	\$ 17,29
CONSULTOR SENIOR	\$ 1.700,00	\$ 425,00	\$ 2.125,00	\$ 177,08	\$ 2.302,08	\$ 200,81	\$ 177,08	\$ 28,33	\$ 258,19	\$ 463,60	\$ 2.765,68	\$ 17,29
CONSULTOR SENIOR	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 2.708,33	\$ 236,25	\$ 208,33	\$ 28,33	\$ 303,75	\$ 540,41	\$ 3.248,75	\$ 20,30

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 15: Cálculo de uso de horas actuales y proyectadas con la optimización (Dólares y Tiempo), basados en costo hora/hombre

CARGO	TOTAL COSTO COMPAÑÍA	COSTO COMPAÑÍA POR HORA / HOMBRE	ANALISIS ACTUAL			ANALISIS OPTIMIZADO COSTOS US\$			Total Ahorro Mensual US\$	AHORRO OPTIMIZADO EN HORAS / HOMBRE				
			Consolidación	Emisión de Informes	Total Mes US\$	Consolidación	Emisión de informes	Total Mes US\$		Horas Antes	Horas Despues	Ahorro Horas	% ahorro mensual	
Gerencia de Servicios	\$ 3.919,68	\$ 24,50	\$ 587,95	\$ 979,92	\$ 1.567,87	\$ 0,00	\$ 244,98	\$ 244,98	\$ 1.322,89	64	10	54	33,75%	
Gerencia de Proyectos	\$ 2.893,13	\$ 18,08	\$ 433,97	\$ 723,28	\$ 1.157,25	\$ 0,00	\$ 180,82	\$ 180,82	\$ 976,43	64	10	54	33,75%	
TOTALES			\$ 1.021,92	\$ 1.703,20	\$ 2.725,13	\$ 0,00	\$ 425,80	\$ 425,80	\$ 2.299,32	128	20	108		
CONSULTOR STAFF	\$ 2.765,68	\$ 17,29	\$ 138,28	\$ 103,71	\$ 242,00	\$ 34,57	\$ 103,71	\$ 138,28	\$ 103,71	13	7	6	3,75%	
SOPORTE IT	\$ 1.477,52		\$ 9,23	\$ 73,88	\$ 55,41	\$ 129,28	\$ 18,47	\$ 55,41	\$ 73,88	\$ 55,41	13	7	6	3,75%
CONSULTOR SENIOR	\$ 2.443,64		\$ 15,27	\$ 122,18	\$ 91,64	\$ 213,82	\$ 30,55	\$ 91,64	\$ 122,18	\$ 91,64	13	7	6	3,75%
CONSULTOR STAFF	\$ 2.121,60		\$ 13,26	\$ 106,08	\$ 79,56	\$ 185,64	\$ 26,52	\$ 79,56	\$ 106,08	\$ 79,56	13	7	6	3,75%
CONSULTOR STAFF	\$ 2.121,60		\$ 13,26	\$ 106,08	\$ 79,56	\$ 185,64	\$ 26,52	\$ 79,56	\$ 106,08	\$ 79,56	13	7	6	3,75%
CONSULTOR STAFF	\$ 2.765,68		\$ 17,29	\$ 138,28	\$ 103,71	\$ 242,00	\$ 34,57	\$ 103,71	\$ 138,28	\$ 103,71	13	7	6	3,75%
CONSULTOR SENIOR	\$ 2.443,64		\$ 15,27	\$ 122,18	\$ 91,64	\$ 213,82	\$ 30,55	\$ 91,64	\$ 122,18	\$ 91,64	13	7	6	3,75%
CONSULTOR SENIOR	\$ 3.248,75		\$ 20,30	\$ 162,44	\$ 121,83	\$ 284,27	\$ 40,61	\$ 121,83	\$ 162,44	\$ 121,83	13	7	6	3,75%
CONSULTOR JUNIOR	\$ 1.316,50		\$ 8,23	\$ 65,82	\$ 49,37	\$ 115,19	\$ 16,46	\$ 49,37	\$ 65,82	\$ 49,37	13	7	6	3,75%
CONSULTOR JUNIOR	\$ 2.121,60		\$ 13,26	\$ 106,08	\$ 79,56	\$ 185,64	\$ 26,52	\$ 79,56	\$ 106,08	\$ 79,56	13	7	6	3,75%
CONSULTOR SENIOR	\$ 2.765,68		\$ 17,29	\$ 138,28	\$ 103,71	\$ 242,00	\$ 34,57	\$ 103,71	\$ 138,28	\$ 103,71	13	7	6	3,75%
CONSULTOR SENIOR	\$ 2.765,68		\$ 17,29	\$ 138,28	\$ 103,71	\$ 242,00	\$ 34,57	\$ 103,71	\$ 138,28	\$ 103,71	13	7	6	3,75%
CONSULTOR SENIOR	\$ 3.248,75	\$ 20,30	\$ 162,44	\$ 121,83	\$ 284,27	\$ 40,61	\$ 121,83	\$ 162,44	\$ 121,83	13	7	6	3,75%	
TOTALES			\$ 1.580,32	\$ 1.185,24	\$ 2.765,55	\$ 395,08	\$ 1.185,24	\$ 1.580,32	\$ 1.185,24	169	91	78		
			Costo mensual ACTUAL		\$ 5.490,68	Costo mensual OPTIMIZADO		\$ 2.006,12	\$ 3.484,56	Total Ahorro horas / Hombre Mesnual				
			Costo ANUAL ACTUAL		\$ 65.888,15	Costo ANUAL OPTIMIZADO		\$ 24.073,41	\$ 41.814,74	297	111	186		
										Total Ahorro horas / Hombre ANUAL				
										3564	1332	2232		
TOTAL AHORRO MENSUAL GERENCIAS SERV										\$ 2.299,32				
TOTAL AHORRO MENSUAL CONSULTORES										\$ 1.185,24				
TOTAL AHORRO MENSUAL										\$ 3.484,56				
AHORRO ANUAL POR GERENCIAS SERV										\$ 27.591,89				
AHORRO ANUAL POR COSUTORES										\$ 14.222,85				
TOTAL AHORRO ANUAL										\$ 41.814,74				

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 16: Costos de las Mejoras Propuestas

IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE PARA MESA DE AYUDA (KAYAKO)		OBSERVACIONES
Implementación 30 días calendario por parte de proveedor	\$ 1.500,00	- Costo parametrización del Software
Capacitación 20 horas en uso de herramientas a técnicos	\$ 600,00	- Capacitación de uso por parte del proveedor (20 horas)
Licencia anual KAYAKO	\$ 600,00	- Pago anual por uso de licencia
COSTO TOTAL KAYAKO	\$ 2.700,00	- No hay costos en HW & SW BMIND Partner Fabricantes
DESARROLLO DE SISTEMA DE REGISTRO DE HORAS		
Bono 160 HORAS Consultor Senior	\$ 1.000,00	- Se realiza en momentos libres, no se paga adicional, sin embargo se estipula un bono extra de US\$ 1.000,00 que se pagara como variable
COSTO TOTAL SISTEMA	\$ 1.000,00	
CONSTRATACIÓN A MEDIO TIEMPO DE AUXILIAR OPERATIVO DE SERVICIOS		
Recurso MEDIO tiempo (*)	\$ 455,00	- Costo Mensual Compañía recurso adicional por media jornada
COSTO ANUAL AUXILIAR OPERATIVO	\$ 5.460,00	- Costo Anual Compañía
AUTOMATIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA SATISFACCIÓN CLIENTE		
Automatización encuestas	\$ 70,00	- Subir las encuestas mensuales vía web subir a la web
Google Apps for Work Suscripción anual	\$ 120,00	- Suscripción anual para un usuario (\$10 mensuales)
Análisis de resultados Gerencias Proyectos y Servicios Mensual	\$ 340,64	- Análisis de resultados Gerencia de Servicios y Proyectos
COSTO ANUAL AUTOMATIZACIÓN ENCUESTAS SATISFACCIÓN	\$ 4.277,68	

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

El costo Mensual del Auxiliar Operativo para el área de servicios a tiempo parcial (1/2 tiempo) está calculado de la siguiente manera:

Tabla 17: Calculo costo mensual Auxiliar Operativo para Área de Servicios

CARGO	SALARIO FIJO (1/2 tiempo)	SALARIO VARIABLE	SUB TOTAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	Aporte IESS 9,45%	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Aporte Patronal IESS 12,15%	Total a Provisionar	TOTAL COSTO COMPAÑÍA
AUXILIAR OPERATIVO	325,00	0,00	325,00	0,00	325,00	30,71	27,08	28,33	39,49	94,90	455,00

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Resumiendo los beneficios esperados y el costo proyectado obtenemos la relación Beneficio / Costo:

Tabla 18: Calculo Relación Beneficio / Costo

AHORRO COSTO ANUAL EN OPERACIONES	\$ 41.814,74
INCREMENTO EN VENTAS PROYECTADO (1%)	\$ 14.487,54
TOTAL BENEFICIO PROYECTADO	\$ 56.302,28
COSTOS	\$ 13.437,68
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO	3,19
BENEFICIO ESPERADO EN US\$	\$ 42.864,60

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Tabla 19: Resultados por Línea de Negocio Proyectados

DETALLE	INGRESOS	Costos	Gastos Directos	Margen Bruto US\$	Margen Bruto %	Gastos		Margen Neto US\$	Margen Neto %
						Personal	Administracion		
TOTAL COMPAÑÍA									
Servicios Capacitacion	490.378,76	257.703,35	71.790,35	160.885,06	32,81%	63.425,94	69.076,83	28.382,29	6%
Servicios Asistencia Tecnica	1.463.241,16	433.122,91	0,00	1.030.118,25	70,40%	466.861,59	139.778,67	423.477,99	28,94%
Licencias y Hardware	2.974.835,34	2.512.256,02	0,00	462.579,32	15,55%	320.249,40	109.296,58	33.033,34	1%
Administracion & Marketing	156.424,65		0,00	156.424,65	100,00%	300.821,89	154.625,44		
TOTAL	5.084.879,91	3.203.082,28	71.790,35	1.810.007,28	35,60%	1.151.358,82	472.777,52	185.870,94	3,66%
						Utilidad Bruta		185.870,94	3,66%
						15% Participacion Trabajadores		21.450,95	
						Impuesto a la Renta		43.890,66	
						Utilidad Neta		120.529,33	2,37%

Fuente: Investigación - Elaboración: Autor

Si comparamos los resultados proyectados con las mejoras propuestas con los resultados originales, podemos observar un incremento del 2,67% de margen neto en la línea de asistencia técnica, y un 0,84% (\$42.864,60) de incremento en el margen Neto de la compañía comparado con el resultado inicial.

La relación BENEFICIO / COSTO del ejercicio nos da un resultado positivo de **(3,19)**. Podemos concluir entonces que por cada dólar de inversión planteado como mejora, vamos a obtener un beneficio de 3,19 dólares.

Conclusión: Se demuestra la hipótesis, con el análisis y mejora del proceso de prestación de servicio si incide en la rentabilidad del área de servicios y por lo tanto en la rentabilidad global de la compañía.

3.6.Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- De la investigación se desprende que las horas en tareas operativas que son realizadas por el equipo de consultores y la gerencia de servicios y proyectos, consumían demasiado tiempo productivo y agregaban poco valor a la compañía, en adición, la totalidad de esas horas era reportada y cancelada por la compañía. Con la implementación del sistema para reporte y control de horas, por un lado el pago realizado por este concepto se minimiza, y por otro lado, con la optimización y consiguiente liberación de tiempo, se viabiliza la atención a los clientes de manera más oportuna y eficaz, lo que implica un tiempo productivo remunerado por los clientes o aprovechado de mejor manera.
- En la actualidad la compañía no cuenta con un equipo de preventa que apoye al área comercial de manera óptima, con el mejoramiento del tiempo productivo del equipo de consultores, estos podrían apoyar al equipo comercial realizando una mayor labor de preventa, la cual como se evidenció en el análisis, ayuda al incremento de las ventas y como resultado el incremento de la utilidad, contribuyendo así al crecimiento de la compañía.
- Si bien el área de consultores es la más propensa a que exista rotación de personal, y que existe la definición de un plan de desarrollo profesional orientado a mantener y mejorar de manera permanente el conocimiento técnico de sus miembros, se evidencia que no se realiza el seguimiento adecuado debido en gran parte a que los líderes de área tienen demasiada carga operativa.
- Con la optimización de tiempo de los líderes de área, estos pueden enfocar su tiempo para armar una estrategia que permita la mejora de la gestión del área de servicios la cual siempre debe estar orientada a agregar valor al negocio y a los clientes, sabiendo que una mayor rentabilidad se puede alcanzar vía optimización de recursos e incremento de ventas.

Recomendaciones:

- Continuar con la implementación de herramientas tecnológicas de punta, aprovechando la coyuntura de poder utilizar el software que distribuye la compañía para uso interno sin tener que incurrir en costos adicionales. El hecho de mejorar continuamente las herramientas propuestas (o nuevas) con seguridad aportará a eficiencia de la compañía en todos sus aspectos.
- Incentivar las actividades de preventa del equipo de consultores del área de servicios para que estos generen más oportunidades de negocio. Para esto se recomienda un cambio en los planes de compensación en los que se premie con un porcentaje de comisión atractivo en base a ventas facturadas fruto de los negocios generados por su parte.
- Se debe establecer un plan de acción en caso de rotación de personal; para esto se sugiere crear y/o fortalecer alianzas estratégicas con profesionales en libre ejercicio o empresas constituidas, con las cuales se pueda tener acuerdos marco previamente definidos con el objetivo de suplir las necesidades de personal y/o conocimiento específico que permitiría en determinado momento minimizar el riesgo y el costo asociado en algún proyecto particular. A esto se debe sumar un proceso ágil y eficaz de selección de personal, lo que implica siempre tener una base actualizada de posibles prospectos pre-seleccionados.
- Fortalecer el plan de desarrollo profesional sobre todo del área de servicios, pero no solo enfocado en la mejora del conocimiento en el área tecnológica, sino también en áreas como: atención al cliente, ventas consultivas, comunicación, negociación, coaching de liderazgo y manejo de grupos de trabajo, estos dos últimos con más énfasis en las gerencias de servicios y proyectos. Finalmente contemplar en este plan la formación de recursos de backup.

3.7.Bibliografía

- AESOFT. (2011). *Catalogo de Soluciones de Software del Ecuador*. Quito: AESOFT.
- AESOFT. (2011). *Estudio de Mercado del Sector de Hardware y Software en Ecuador*. Quito: AESOFT.
- AESOFT. (2014). *Benchmark del Sector de la Industria Ecuatoriana de Software*. Quito: AESOFT.
- AESOFT. (2013). *Catalogo de Soluciones de Software del Ecuador 2012-2013*. Quito: AESOFT.
- Blank, L. (1999). *Ingeniería Económica*. Bogotá: Emma Ariza.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2013). *Codigo de Trabajo Ecuatoriano*. Quito: Registro Oficial.
- González, R. M. (2010). *Marketing del Siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- ISO. (2008). *Norma Internacional ISO9001:2008*. Ginebra: ISO.
- IT Preneurs. (2013). *ITIL Foundation Classroom Course*. Nederland: IT Preneurs.
- Krajewski, J. (2000). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Office of Government Commerce, UK. (2010). *Estrategia del servicio*. London: The Stationery Office, 2010.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Ediciones Piramide.
- Presidencia de la República. (2008). *Decreto Ejecutivo 1014*. Quito: Presidencia de la República del Ecuador.

- REICIS. (2009). La Madurez de los Servicios de TI. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 77.
- REICIS. (2010). Sistema de Gestión Integrado según la norma ISO9001, ISO/IEC 20000 e ISO/IEC 27001. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 25.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito: SENPLADES.
- SIA Partners. (2012). *Analyzing the Global Software industry*. Paris.
- Steinberg, R. (2013). *Servicing ITSM*. Bloomington: Trafford Publishing.
- Von, J. B. (2008). *Gestión de Servicios de TI basados en ITIL v3, Guía de Bolsillo*. Van Haren.
- Von, J. B. (2008). *Gestión de Servicios TI basados en ITIL v3*. Holanda: Van Haren Publishing.
- Elaboración del plan estratégico, Altair Soluciones Reales <http://www.altair-consultores.com/content/la-elaboraci%C3%B3n-del-plan-estrat%C3%A9gico>
- Vecino Pico José Manuel. (2011, mayo 10). *El desafío del servicio al cliente como reto estratégico para la organización*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/desafio-servicio-cliente-reto-estrategico-organizacion/>
- García Arroyo José Antonio. (2013, febrero 20). *Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>
- Superintendencia de Compañías, Portal de Servicios. http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

3.8.Anexos

3.8.1. ANEXO 1: Proceso de Prestación de Servicios

PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y POSTVENTA	
Inicio del Servicio a Ejecutar - Recibir del gerente de cuenta, en la reunión de kick-off interno, toda la información necesaria sobre el servicio que se requiere iniciar su ejecución. Se revisan aspectos tales como: Alcance del servicio, Duración del servicio, Datos asociados a la rentabilidad del servicio, Perfiles requeridos para la asignación de recursos, Horarios y SLA's del servicio - Generar un registro de asistencia a la reunión de kick-off interno según el formato de Lista de Asistencia - Realizar la reunión de Kick-Off con el cliente, el equipo de ejecución, y el gerente de cuenta, generando el acta de reunión correspondiente, según el formato de Acta de Reunión	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos / Gerentes de Cuenta
Registrar el requerimiento en la base correspondiente. - Recibir el requerimiento del cliente ya sea por vía de correo electrónico o por medio de una llamada telefónica. - Comunicar por correo electrónico a la Gerencia de Servicios y Proyectos.	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos
SI EL REQUERIMIENTO ES UN SERVICIO DE SOPORTE:	
Procesamiento del Requerimiento de Servicios - Una vez recibido el requerimiento por correo electrónico, se procede a analizar el contenido del mismo con el fin de determinar: - La categoría a la cual pertenece el requerimiento - Solicitud o requerimiento de servicio - Reclamo o queja - El solicitante del requerimiento - El alcance del requerimiento (dentro o fuera de garantía) - La prioridad del requerimiento - Para completar el análisis, acceder al Oracle Universal Content Management OUCM según el instructivo para obtener la siguiente información: - Contratos - Cronogramas - Ordenes de servicio - Garantías - Otros documentos. - Una vez terminado el análisis, la Gerencia de Servicios y	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos

Proyectos procederá a incluir el requerimiento o queja en el registro respectivo indicando: - o La fecha - o El cliente - o El motivo de la solicitud - o Si se trata de un reclamo o queja, el motivo del mismo - o El área de la empresa involucrada	
Asignar el requerimiento al área correspondiente • En caso de que el requerimiento sea NO TECNICO (por ejemplo para Ventas) se transferirá al área respectiva a través de un correo electrónico. • En caso de que el requerimiento sea TECNICO, revisar la disponibilidad y el perfil de los consultores que podrían atender dicho requerimiento, esto en base a su agenda y a su expertise técnico. • Si existe disponibilidad de consultores, se procederá a la asignación del consultor y se le comunicará el cliente al cual ha sido asignado y las tareas respectivas a través de una llamada o un correo electrónico que debe contener: - o Destinatarios y asunto - o Cliente asignado - o Detalle del requerimiento - o Detalle de tarea a realizar - o Plazos tiempo - o Otros detalles • Si no existiere disponibilidad de consultores, el Gerente de Servicios y Proyectos contactara al cliente, le presentara las alternativas de atención al requerimiento en cuestión, y negociara la atención del mismo.	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos
Comunicación con el cliente • Tras recibir el correo electrónico de la asignación de un requerimiento de servicio o postventa, el responsable asignado se contactará con el cliente para coordinar las actividades o tareas a realizar para cumplir con el requerimiento. • En caso de que el requerimiento sea TÉCNICO los consultores deberán guiarse por la documentación técnica del fabricante y se contactará directamente con el cliente. • En caso de que el requerimiento sea NO TECNICO será el gerente de cuenta el responsable de diligenciar directamente con el cliente.	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos / Consultores
Atender el requerimiento • Una vez contactado el cliente y definidas las actividades y tareas, el responsable asignado procederá a ejecutar las	Gerente de Servicios y Gerente de

actividades y tareas programadas para atender el requerimiento hasta dar solución al mismo. Es importante mencionar que la comunicación entre las partes durante la atención del requerimiento puede ser mediante los siguientes medios: - o Envío de correos electrónicos - o Ejecución de llamadas telefónicas - o Sesiones de Soporte Remoto - o Visitas de Soporte en Sitio - o Otras	Proyectos / Consultores
Generar documentación del requerimiento atendido • Para requerimientos TÉCNICOS, se deberá generar los siguientes documentos: - o Si se trata de un soporte específico por un requerimiento determinado del cliente o una visita técnica que forma parte de un proyecto, el consultor deberá generar por dicha visita el Informe de Soporte en el formato establecido - o Si se trata de un soporte continuo en las instalaciones del cliente que es parte de un servicio permanente, el consultor deberá generar semanalmente el Informe de Soporte continuo, con el formato establecido - o Cuando la ocasión lo amerite, el acta de reunión, con el formato Acta de Reunión - o Cualquier documento que se acuerde con el cliente (memorias técnica, manuales, guías, etc.) como parte del alcance del servicio - o Otros. • En el caso de la atención a requerimientos NO TÉCNICOS se generara la documentación solicitada por el cliente	Consultores
Registrar la información sobre la atención • Se tiene para el manejo del control de reporte de horas el envío de información vía hoja electrónica (Excel), esta hoja permitirá el proceso de ejecución de generación de reportes necesarios para el control y seguimiento de las actividades efectuadas de los consultores hacia gerencia completando el Reporte de Gestión Financiera.	Consultores
Reporte a Gestión Financiera • En la última semana de cada mes, el Gerente de Servicios y Proyectos, envía a Gerencia Financiera el registro de horas y el cálculo de salarios variables de los consultores.	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos
SI EL REQUERIMIENTO ES UN SERVICIO QUE SE VA A CONSIDERAR COMO UN PROYECTO	

Planificación del Proyecto • Recibir del gerente de cuenta, vía correo electrónico o mediante una reunión formal, la información comercial y técnica en función de los términos contractuales del proyecto • Revisar el alcance, los plazos y los hitos (entregables) del proyecto en base a la información receptada, generando un cronograma de ejecución del proyecto mediante la herramienta Microsoft Project, indicando: - o Actividades - o Duración - o Fechas - o Recursos - o Hitos (entregables) • Cuando se requiera, revisar el listado de proveedores calificados y contactos para coordinar las adquisiciones y/o contrataciones necesarias para el proyecto. • Definir los recursos y equipos para la ejecución del proyecto. En el caso de los consultores se deberá validar el conocimiento de los mismos según las exigencias del proyecto, de no existir en BusinessMind, un recurso con el perfil requerido, se podrá subcontratar de manera externa. • Si el proyecto involucra diferentes áreas de tecnología, se asignará diferentes consultores, de acuerdo al requerimiento del proyecto. • Realizar la reunión de Kick-Off interna con el equipo de ejecución y/o consultor, el gerente de cuenta y el Líder de proyectos y/o Gerente de Servicios de BusinessMind, generando un registro de asistencia según el formato Lista de Asistencia. • Realizar la reunión de Kick-Off con el cliente, cualquiera de los miembros del equipo de ejecución y/o el gerente de cuenta, a través de una presentación en la cual se detalle los trabajos a ejecutar, o en el formato que el cliente solicite.	Gerente de Proyectos
Ejecución, Seguimiento y Control de Proyectos • Una vez realizada la reunión de Kick-Off del proyecto con el cliente, se procede a la ejecución de las actividades programadas. • De manera periódica registrar las actividades ejecutadas en el archivo Excel.	Consultor
• Dar seguimiento permanente al cumplimiento de todas las actividades y tareas del proyecto. • Solicitar a Mercadeo la ejecución de las encuestas de satisfacción según la periodicidad acordada. • Para completar el análisis, acceder al Oracle Universal Content Management OUCM según el instructivo para obtener la	Gerente de Proyectos

siguiente información: - o Contratos - o Cronogramas - o Ordenes de servicio - o Garantías - o Otros documentos. • De ser necesario, realizar modificaciones al cronograma del proyecto y ajustarlo, de acuerdo a las políticas establecidas en este documento. Si se genera un control de cambios, el mismo deberá contener: - o Nombre del Cliente - o Nombre del Proyecto - o Fecha - o Cambios al Alcance Original - o Impacto al Proyecto - o Cronograma del Proyecto modificado • Comunicar al cliente cualquier novedad con respecto al avance de la ejecución, a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, o visitas en sitio. • Durante las reuniones de seguimiento con el cliente se elabora las actas de avance del proyecto, sea por parte del cliente o en el formato de BusinessMind, en este documento podrá constar: - o Nombre del Cliente - o Nombre del Proyecto - o Fecha - o Resumen de actividades ejecutas - o Avance del Proyecto - o Cualquier información requerida por el cliente.	
• Previa a la entrega de hitos del proyecto, según el cronograma definido, el Líder de proyecto delegará a un consultor la generación y la ejecución de un checklist para la verificación del hito. Esta actividad se la realizará a partir de la aprobación del presente procedimiento. El checklist en mención podrá contener lo siguiente: - o Cliente - o Proyecto - o Hito / Entregable - o Fecha - o Tareas de Verificación - o Resultados - o Otros • En caso de que un hito no cumpla con lo especificado en el checklist, el Líder de Proyecto tomará las medidas pertinentes	Gerente de Proyectos / Consultor/es

para solucionar las novedades reportadas. - Realizadas las verificaciones respectivas, se procederá a la entrega del hito (entregable) del proyecto, según el cronograma definido, para lo cual el Líder de Proyectos coordinará con los consultores la entrega del mismo. - El consultor realizará la entrega del hito generando la respectiva acta de entrega/recepción, en la cual podrá constar: - Encabezado - Comparecientes - Objeto - Detalle de la entrega - Acuse de recepción - Firmas - El Líder de Proyectos procederá a revisar y a formalizar la respectiva acta de entrega/recepción con el cliente.	
Evaluación del Proyecto - Una vez concluido el proyecto, generar el acta de cierre del mismo y gestionar las firmas respectivas. En esta acta podrá constar: - Nombre del Cliente - Fecha - Detalle de ejecución del proyecto - Firmas de constancia (e-mail de aceptación). - Para proyectos de corta duración, donde no se requiera el involucramiento del Líder de Proyectos pero si el control, se manejará la siguiente documentación mínima a generarse. - Lista de asistencia reunión de kick-off interna - Presentación reunión kick-off externa con el cliente - Checklist de verificación entrega de hitos de acuerdo a la necesidad del cliente, por lo que no será un registro declarado. - Acta de cierre de proyecto.	Gerente de Proyectos
Generar documentación del requerimiento atendido - Para requerimientos TÉCNICOS, se deberá generar los siguientes documentos: - Si se trata de un soporte específico por un requerimiento determinado del cliente o una visita técnica que forma parte de un proyecto, el consultor deberá generar por dicha visita el Informe de Soporte en el formato establecido - Si se trata de un soporte continuo en las instalaciones del cliente que es parte de un servicio permanente, el consultor deberá generar semanalmente el Informe de	Consultores

Soporte continuo, con el formato establecido - o Cuando la ocasión lo amerite, el acta de reunión, con el formato Acta de Reunión - o Cualquier documento que se acuerde con el cliente (memorias técnica, manuales, guías, etc.) como parte del alcance del servicio - o Otros. • En el caso de la atención a requerimientos NO TÉCNICOS se generara la documentación solicitada por el cliente	
Registrar la información sobre la atención • Se tiene para el manejo del control de reporte de horas el envío de información vía hoja electrónica (Excel), esta hoja permitirá el proceso de ejecución de generación de reportes necesarios para el control y seguimiento de las actividades efectuadas de los consultores hacia gerencia completando el Reporte de Gestión Financiera.	Consultores
Reporte a Gestión Financiera • En la última semana de cada mes, el Gerente de Servicios y Proyectos, envía a Gerencia Financiera el registro de horas y el cálculo de salarios variables de los consultores.	Gerente de Servicios y Gerente de Proyectos

3.8.2. ANEXO 2: Formato de lista de asistencia



TEMA:						
LUGAR:						
FECHA:						
TIEMPO DE DURACION:	Horas Horario:					
TIPO DE CAPACITACION:	☐	Interna	☐	Curso	☐	Taller
	☐	Externa	☐	Charla	☐	Simulacro
NOMBRE		AREA/PROCESO		FIRMA		
Temas Tratados						
Presentado por:						

3.8.3. ANEXO 3: Formato de ata de reunión

					
Número de Acta:					
Participantes:					
Por NOMBRE_CLIENTE <NOMBRE ASISTENTE> <FIRMA>					
Por: BUSINESSMIND < NOMBRE> <FIRMA>					
Puntos tratados:					
1. Tema 1					
2. Tema 2					
3. Tema 3					
4. Aspectos Varios					
1.					
Desarrollo Tema 1					
2.					
Desarrollo Tema 2					
3.					
Desarrollo Tema 3					
4.					
Desarrollo Aspectos Varios					
Acuerdos:					
Pendientes:					
Actividades		Fecha	Responsable	C	P

C: Cumplido

P: Pendiente

3.8.4. ANEXO 4: Formato de informe de soporte en sitio y continuo



INFORME DE SOPORTE EN SITIO

CLIENTE:			
ORDEN DE SERVICIO:			
CONTACTO:		CARGO:	
FECHA : DIA :	DESDE:	HASTA:	NRO. HORAS:

Consultor:

Tipo de Soporte: ~~Corr~~ | ~~Prev~~ | ~~Proy~~ | ~~Serv~~ | ~~Trai~~

Modalidad ~~Soporte~~ : Presencial | Remoto

Motivo(s) del Soporte:

--

Novedad(es) encontrada(s):

--

Estrategia(s) de Solución:

--

Recomendación(es) MEJORAS:

--

Satisfacción Cliente:

<= 20 %	40%	60%	80%	100%	>100%

Firmas de responsabilidad:

Por el Cliente:

Por BusinessMind:



INFORME DE SOPORTE CONTINUO

Cliente:
Fecha Inicio:

Código Oportunidad
Fecha Final:

Fecha	Día	Consultor	Tarea(s)	Hora Inicio	Hora Terminó	Total HL	Total HNL	Total Horas	Modalidad Presencial o Remoto
TOTALES						-	-	-	-

Recomendación(es) MEJORAS:

--	--

Satisfacción Cliente:

<= 20%	40%	60%	80%	100%	>100%

Generado por:

Aprobado por:

3.8.5. ANEXO 5: Formato de Encuesta de Satisfacción

Encuesta de Servicio al Cliente – SEVICIOS

Como parte de nuestro proceso de mejora continua, BusinessMind hace llegar a ustedes esta encuesta con el fin de evaluar nuestro servicio para su beneficio. Por favor marque sus respuestas.

Empresa/Institución: _____

1.- ¿La ejecución del proyecto/servicio se coordinó de manera efectiva, en cuanto a: organización, gerencia de servicios, seguimiento y gestión de recursos?

- ☐ 1 MALO (0% - 10%)
- ☐ 2 REGULAR (11% - 40%)
- ☐ 3 BUENO (41% - 70%)
- ☐ 4 MUY BUENO (71% - 90%)
- ☒ 5 EXCELENTE (91% - 100%)
- ☐ 6 EXCEDE (101% - 105%)

2.- ¿El tiempo de respuesta a sus requerimientos se cumplió en función de lo acordado?

- ☐ 1 MALO (0% - 10%)
- ☐ 2 REGULAR (11% - 40%)
- ☐ 3 BUENO (41% - 70%)
- ☐ 4 MUY BUENO (71% - 90%)
- ☒ 5 EXCELENTE (91% - 100%)
- ☐ 6 EXCEDE (101% - 105%)

3.- ¿Los recursos asignados tuvieron el perfil profesional adecuado para el proyecto/servicio?

- ☐ 1 MALO (0% - 10%)
- ☐ 2 REGULAR (11% - 40%)
- ☐ 3 BUENO (41% - 70%)
- ☐ 4 MUY BUENO (71% - 90%)
- ☒ 5 EXCELENTE (91% - 100%)
- ☐ 6 EXCEDE (101% - 105%)

4.- ¿Cómo califica la metodología y los procedimientos utilizados por nuestros consultores?

- ☐ 1 MALO (0% - 10%)
- ☐ 2 REGULAR (11% - 40%)
- ☐ 3 BUENO (41% - 70%)
- ☐ 4 MUY BUENO (71% - 90%)
- ☒ 5 EXCELENTE (91% - 100%)
- ☐ 6 EXCEDE (101% - 105%)

5.- ¿Cómo atendieron sus requerimientos los consultores durante la prestación del servicio? (actitud y predisposición)

- ☐ 1 MALO (0% - 10%)
- ☐ 2 REGULAR (11% - 40%)
- ☐ 3 BUENO (41% - 70%)
- ☐ 4 MUY BUENO (71% - 90%)
- ☒ 5 EXCELENTE (91% - 100%)
- ☐ 6 EXCEDE (101% - 105%)

6.- ¿Nuestros consultores fueron proactivos y sugirieron ideas de nuevos servicios, proyectos herramientas o nuevos usos de las mismas?

- ☐ 1 MALO (0% - 10%)
- ☐ 2 REGULAR (11% - 40%)
- ☐ 3 BUENO (41% - 70%)
- ☒ 4 MUY BUENO (71% - 90%)
- ☐ 5 EXCELENTE (91% - 100%)
- ☐ 6 EXCEDE (101% - 105%)

Áreas de Interés Adicionales:

Comentarios y Sugerencias:
