



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS (11-4108)

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD INFORMATICA

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MESTRO EN INGENIERIA DE SISTEMAS

PRESENTA:

JOAQUÍN MISAEL JIMÉNEZ ARZATE

TUTOR PRINCIPAL

DR. JAVIER SUAREZ ROCHA

FACULTAD DE INGENIERÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX A 16 DE ENERO DE 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, máxima casa de estudios del país, la cual me dio tanto perdiendo tan poco a cambio, una institución que me enseñó el valor de la humildad, el empeño, la responsabilidad y el sentido de pertenencia por esto y mucho más me siento orgulloso de pertenecer a la mejor institución universitaria de Latinoamérica.

A SAYNET que se ha convertido en mi segundo hogar, esta familia ha sido testigo de mi desarrollo profesional y fueron quienes me brindaron mi primera oportunidad y quienes confiaron en mí.

Al programa de posgrado y a la facultad de Ingeniería, institución que me recibió con los brazos abiertos y a la cual agradezco la oportunidad que me brindó de continuar con mi desarrollo académico y profesional.

Al Dr. Javier Suarez Rocha quien, desde que conozco ha sido un pilar trascendental en mi desarrollo académico y quien siempre me brindó las mejores herramientas para mi desarrollo a través de su mentoría.

A todos mis profesores, quien siempre pusieron el máximo empeño en la misión de formar a los profesionales del mañana.

DEDICATORIAS

*Quiero dedicar este trabajo a la persona que hoy no está presente conmigo, sin embargo, siempre me acompaña y cuida mis pasos, el posgrado en Ingeniería ha sido uno de los pasos más importantes en mi carrera profesional, personal y académica y **MI PADRE** fue la persona que me impulsó, apoyo y recalco en todo momento la importancia de continuar con mi preparación, **este logro es tuyo papa.***

*A MI MADRE, la persona mas brillante que conozco, quien siempre se ha entregado en cuerpo y alma a su familia y a mi persona y quien siempre me ha puesto a mí por encima de cualquier cosa inclusive ella misma, a ella le debo cada logro, cada paso y todo el crecimiento y desarrollo que he tenido. **Mamá sin tí jamás hubiera logrado nada de lo que he logrado hasta el momento.***

A MIS PADRES les debo todo, gracias a ellos soy el hombre que soy.

A mis hermanas, mi novia, mi familia y amigos quienes siempre han estado conmigo y me han apoyado en los momentos que lo he necesitado, uno es reflejo de las personas de las que se rodea y agradezco a Dios y a la vida, rodearme de gente tan cálida y querida, quienes han sido parte fundamental de mi crecimiento.

Contenido

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL OBJETO DE ESTUDIO	7
1.1. Problemáticas Comerciales de las PYMES en el mundo	7
1.2. Problemáticas Comerciales de las PYMES en México	15
1.3. Problemática del objeto de estudio	21
1.4. Problemáticas coincidentes por resolver	28
1.5. Estado del Arte	29
1.7. Supuestos	36
1.8. Objetivos generales y objetivos específicos	37
1.8.1. Objetivo General	37
1.8.2. Objetivos Específicos	37
Conclusiones	38
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	42
2.1. Metodología de Sistemas Suaves	42
2.1.1. Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves	46
2.1.2. Desarrollo de las Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves.....	48
2.1.3. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la Metodología de Sistemas Suaves.....	57
2.2 Gestión de Servicios de Tecnologías de Información: ISO20001:2018	57
2.2.1. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la ISO 200001:2018	67
2.3 Balanced ScoreCard	67
2.3.3. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la Metodología de Balanced ScoreCard	77
2.4 Bench-Marking	77
2.4.1. Beneficios, riesgos y limitación de la Metodología de Benchmarking	86
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	89
3.1. Diagnóstico y Cambios Factibles deseados	89
3.2. Desarrollo del Plan Estratégico Comercial	92
3.3 Definición de Métodos de Evaluación y Seguimiento	102
3.3. Conclusiones.....	106

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	109
4.1 Implementación de la Estrategia Comercial	109
4.2 Evaluación de la Estrategia Comercial.....	119
4.3 Conclusiones.....	130
CONCLUSIONES GENERALES	131
Líneas de investigación a seguir – Diferenciadores de mercado	133
REFERENCIAS.....	134
Índice de Ilustraciones.....	138

RESUMEN

El presente documento presenta el resultado de la investigación de las problemáticas que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas en el Área Comercial. La investigación se nutre a través de la investigación de problemáticas a nivel internacional, nacional y posteriormente se acota a una PyMe de servicios de ciberseguridad mexicana, entre las problemáticas identificadas nos encontramos la incorrecta definición de costos y precios de servicios, concentración de ventas en ciertos mercados, deficiencias en las políticas y procesos comerciales, entre otros.

Como resultado de la investigación se plantea el desarrollo, estructuración, implementación y evaluación de un Plan Estratégico Comercial que le permita a nuestro objeto de estudio potencializar sus capacidades y contar con una adecuada fuerza de ventas que permita su permanencia y crecimiento en el mercado más allá de los 16 años de vida y experiencia con la que cuenta el objeto de estudio.

Este plan estratégico se desarrolla bajo el marco metodológico de los enfoques de sistemas y las mejores prácticas comerciales de la industria y se diseñan los esquemas de evaluación que permitan conocer el desempeño y la efectividad del Plan Estratégico Implementado.

ABSTRACT

This document presents the results of the investigation of the problems presented by Small and Medium Enterprises in the Commercial Area. The investigation is nourished through the investigation of problems at the international and national level and later it is limited to a Mexican cybersecurity services SME, among the problems identified we find the incorrect definition of costs and prices of services, concentration of sales in certain markets, deficiencies in commercial policies and processes, among others.

As a result of the research, the development, structuring, implementation and evaluation of a Strategic Commercial Plan is proposed that allows our object of study to enhance its capabilities and have an adequate sales force that allows its permanence and growth in the market beyond of the 16 years of life and experience with which the object of study has.

This strategic plan is developed under the methodological framework of systems approaches and evaluation schemes are designed that allow knowing the performance and effectiveness of the Implemented Strategic Plan.

INTRODUCCIÓN.

Mexico es el país con mayor número de ataques de seguridad informática registrados de manera diaria en todo Latinoamérica, en el año 2019 Mexico ocupaba la segunda posición en ataques de seguridad informática, para el año 2020 desplazo a Brasil como el país más atacado en Latinoamérica. (Forbes, 2020).

Por lo anterior y ante el crecimiento del uso de las Tecnologías de la Información para la habilitación de servicios críticos de las organizaciones en Mexico y en el mundo, los servicios de ciber-seguridad han presentado un crecimiento exponencial en la demanda de servicios de esta naturaleza, sin embargo el 97% de la empresas que ofrecen este tipo de servicios en Mexico pertenecen al orden de las Pequeñas y Medianas Empresas, mismas que presentan problemáticas de diferentes indoles en las áreas funcionales de las organizaciones.

En el presente documento se presenta una investigación sobre las problemáticas presentes en estas empresas acotado a las áreas comerciales, con la finalidad de definir, agrupar, priorizar y resolver estas problemáticas a través del diseño de una estrategia para la implementación de un Plan Estratégico Comercial para una empresa de Ciberseguridad en Mexico, que le permita potencializar sus capacidades técnicas y económicas para el crecimiento en la adquisición de sus servicios y generar un reparto adecuado entre los sectores a los cuales ofrece sus servicios.

En el Capítulo 1 se abordan las problemáticas del área comercial de las PYMES a nivel internacional, nacional y finalmente acotándolas a nuestro objeto de estudio. Se contrastan las problemáticas identificadas y se puntualizan aquellas problemáticas coincidentes con el objeto de estudio para analizar que otras alternativas de solución se han propuesto y mediante la generación de supuestos reforzar estas alternativas mediante la generación del Plan Estratégico Comercial, esto puntualiza los objetivos generales y específicos de la presente investigación.

A través de la investigación realizada en el Capítulo 2, se busca definir las bases metodológicas que serán de apoyo para el diseño de la estrategia comercial, se analizan metodologías de enfoques sistémicos, técnicas de evaluación de mercado, técnicas para generación de costos y precios de ventas competitivos, métodos de evaluación y seguimiento, así como estándares internacionales de la industria para la Gestión de Servicios de Tecnología de la información de la naturaleza de los servicios ofrecidos por el objeto de estudio.

En el capítulo 3 se lleva a cabo el diseño de la estrategia comercial, como es que se definirán los costos, servicios, que acciones de mejora son requeridas, de qué manera se deben focalizar los servicios y los mercados objetivos para tener un despliegue de ventas eficiente, todo esto parte de

los problemáticas del objeto de estudio que deben ser atacadas y la estrategia estará basada en los métodos y metodologías definidas como base metodológica para el diseño de la estrategia.

Por último, en el capítulo 4 se implementa la estrategia diseñada en el capítulo 3 en el objeto de estudio, donde se identifican los recursos necesarios, los métodos de evaluación y seguimiento, así como métodos de innovación en el servicio que permitan seguir potencializando los recursos de la empresa y se emite una evaluación de la implementación de la estrategia.

Para concluir con la presente investigación se enuncian las líneas de acción que deberían seguirse para dar continuidad a la investigación.

CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Problemáticas Comerciales de las PYMES en el mundo.

En este apartado del capítulo 1, se llevará a cabo una investigación para determinar cuáles son las principales problemáticas que afectan a las PYMES en la parte comercial, se recopila información sobre problemáticas presentes a nivel mundial, para determinar el panorama de estas empresas en los diferentes continentes y áreas geográficas. A continuación, se presentan una serie de referencias, con la finalidad de identificar las problemáticas comerciales presentes en PYMES a nivel internacional. Primero se presenta la referencia expuesta y posteriormente comentarios que clarifican el entendimiento hacia la consideración del problema.

Beltrán, A (2018) comenta que existe desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales que benefician a los productos o servicios. Existe también desconocimiento de los mercados potenciales por atender, tanto a nivel local como internacional, así como las barreras de entrada a éstos (normas técnicas de calidad, de carácter fitosanitario o ambiental). Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor. No se identifican de manera adecuada las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras, No se evalúa y contrasta la empresa contra empresas que desarrollan su misma actividad en el ámbito local y en el internacional. Este tipo de empresas, sufren de inexistencia de planes de mercadeo que permitan, mediante la identificación de una necesidad de un consumidor, generar una acción en la organización para satisfacerla en el corto, mediano y largo plazos. Por lo anterior se entiende que Alejandro Beltran centra su estudio en las problemáticas a nivel financiera, desconocimiento de los productos y los mercados a nivel nacional e internacional, así como la nula visión estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, de acuerdo con Orlandi, P (2015), existe una falta de promoción e infraestructura suficientes, difícilmente este tipo de empresas acceden a créditos y medios de financiación. Uno de estos problemas es la falta de regulaciones homogéneas entre los países creando barreras arancelarias, falta de Capital por procedimientos burocráticos, Capacidades de gestión insuficientes orientadas a las prácticas comerciales. En esta referencia, Orlandi reitera parte de lo comentado por Alejandro Beltran donde considera que las problemáticas se centran en los medios financieros, internacionalización, así como gestiones comerciales insuficientes.

Henriquez, L (2018) menciona que el obstáculo más importante que las PYMES señalan en su financiación es la falta de garantías solicitadas (personales, avales, etc.) (17,1%), Le sigue en

importancia el precio de la financiación, que es identificado por el 13,9%. Se reducen también los porcentajes de PYMES que señala la falta de financiación disponible en el mercado financiero (2,8%)

En materia de costos, las empresas de menor tamaño, particularmente las de América Latina, han estado más expuestas al incremento de los costos de los commodities, la energía y al elevamiento del costo financiero. Esto afecta más a las pequeñas empresas por la forma de compra de insumos y el financiamiento de estos (crédito de proveedores en su mayoría y escalas de compras). De acuerdo con el estudio, este especifica que existe una demanda limitada de productos y servicios ofertados por las PYMES en la parte de ventas, por su parte en la parte financiera se cuentan con problemáticas tales como retrasos con los pagos, accesos limitados a financiamientos y altos endeudamientos. Por lo anterior se entiende que para Rodríguez existe una falta de planeación y recursos financieros, así como insuficiencia en la demanda de los productos ofertados.

A continuación, se presenta una relación de las principales problemáticas comerciales de acuerdo con un estudio presentado en España sobre la financiación de las PYMES (SGR España, 2018), la escala de colores delimita el número de empresas que presentan la problemática, denotando en color verde los mayores porcentajes y en rojo los menores porcentajes:

Encuesta Realizada en los diferentes países a empresarios y su respuesta en cuanto al porcentaje de empresas que presentan dicha problemática					
Tipo de Problema	Descripción de la problemática	Europa	Chile	Mexico	Argentina
Demanda y Competitividad	Demanda Limitada	46	48	31	58
	Aumento de costos de Producción			25	84
	Bajas Ganancias		31	13	74
	Competencia excesiva		32	31	60
Financiamiento	Acceso Limitado a financiamiento	21	34		
	Insuficiencia de Capital		43	50	35
	Retrasos en el pago de los clientes		34	37	60
	Elevados costos de crédito		38	45	35
	Alto endeudamiento previo		34	35	
Regulaciones	Regulaciones administrativas	36	36		
	Altos Impuestos				74
	Evasión de Impuestos de la competencia				56
Recursos Humanos	Carencia de Personal Calificado	35	28		60
	Baja Calidad en el Management	11			45
	Costos de Empleados	33			
Innovación	Implementación de Nueva Tecnología				46
	Implementación de reformas organizativas	23			

Tabla 1. Relacion de Problematicas Comerciales en la PYMES

La tabla anterior, refleja que los principales problemas comerciales en las PYMES, radican en problemas de tipo Demanda y Competitividad, Financiamiento, Regulaciones, Recursos Humanos y de Innovación.

De acuerdo con la revista Forbes, se menciona que el marketing representa un problema severo en las empresas ya que suelen tener un enfoque poco estratégico a los temas de marketing comercial, la principal problemática es que se opta por esquemas de marketing, acostumbrados a ser ahorrativos, eficientes y a siempre buscar la mejor relación precio-calidad, apelando a asociatividades y buscando pareceres grandes cuando en realidad son lo más chicos posible.

De acuerdo con (Forbes, 2017), esto representa un problema al momento de proyectar una estrategia de marketing hacia la fuerza de ventas ya que si no se consolida una estrategia adecuada al giro de negocio y las capacidades de la empresa esto difícilmente se traduce en ventas.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) a través de un estudio realizado, menciona que las instituciones formales bancarias y no bancarias que proveen apoyo financiero a las PYME han encontrado problemas de morosidad o de baja o nula rentabilidad, esto derivado de la falta de definición de costos de venta, producción y operación.

Las PYMES no cuentan con planes estratégicos de Marketing orientados al crecimiento de ventas, no se fijan objetivos ni se llevan a cabo monitoreos de actividades que permitan determinar las deficiencias en los departamentos comerciales.

Las PYMES presentan cierta renuencia a la utilización de Herramientas de Gestión que le permita dar seguimiento a sus procesos comerciales (CEPAL, 2018)

De Acuerdo con el estudio de la CEPAL, se especifica que las PYMES presentan un problema importante para la atracción de clientes, en la diversificación de servicios y la competitividad respecto a empresas del mismo giro que son más grandes, así como la carencia para acceder a financiamientos e instrumentos que le permitan realizar inversiones.

Menciona American International Journal of Contemporary Research (2018) que existe una gran cantidad de problemas que enfrentan las PYME en Nigeria que afectan su desempeño comercial. La mayoría de estos problemas son relacionados con el marketing, algunos de los cuales incluyen la incapacidad de aplicar técnicas y estrategias modernas de marketing, dificultad en la gestión de la publicidad de la empresa y otras herramientas de promoción, la competencia de las grandes empresas, la falta de investigación, tecnología de producción pobre y mundana, falta de financiación adecuada de las actividades de marketing

Akwaya, P (2017) menciona que las PYMES no cuentan con un enfoque u orientación estratégica hacia el marketing, esto provoca que la fuerza de ventas de las PYMES se vea mermada, limitada a

la capacidad de atracción de prospectos que puedan tener los puestos de relacionamiento dentro de la organización. La complejidad se presenta al momento de definir una estrategia de marketing orientada a la generación de valor en el producto, que dicho sea de paso en ocasiones se tiene bien definido en las empresas de servicio.

Las organizaciones no cuentan con información que les permita generar una toma de decisiones más acotada en el ámbito comercial, no se cuenta con prácticas que permitan la medición de las oportunidades que se tienen vs las oportunidades que cierra una organización y se traducen en un cliente, esto provoca que la toma de decisiones no se lleve a cabo de la manera correcta al carecer de datos duros sobre el motivo de las diferentes determinaciones de un cliente al momento de concretar o no una venta.

El autor Kraus, S (2012) referencia que las PYMES muestran problemas de desempeño el cual está asociado directamente con la orientación empresarial de la organización al modelo de negocio que propone la empresa, no se cuenta con un esquema estratégico que potencie el tipo de servicio que oferta la organización que le permita potenciar las capacidades de la empresa.

Esto se debe a diversos factores:

- Desconocimiento del mercado potencial que podría requerir los bienes y servicios ofertados por la empresa.
- Desconocimiento de metodologías de planteamiento de modelos de negocio, lo cual impide que las empresas puedan identificar elementos esenciales en el diseño de un servicio como los costos, capacidades instaladas y precios de venta de servicio.
- Nula identificación de competidores y reconocimiento de las prácticas de mercado para la implementación para la implementación de políticas de prospección y atracción de clientes.
- Nulo enfoque a la optimización de recursos durante etapas de crisis en la organización.

En otra de las fuentes, Rodríguez, A y Campero, T (2018) de acuerdo con su estudio menciona que las PYMES carecen de enfoques a la innovación tecnológica y no solo en la entrega del servicio, si no en la operación del día a día. No cuentan con herramientas de gestión que les permita dar seguimiento a los procesos en general, pero sobre todo en los procesos del área comercial de la empresa, La innovación tecnológica se presenta como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, en este aspecto las PYMES, deben mejorar su capacidad financiera para invertir en investigación y desarrollo, que les permita acortar la brecha en el nivel de incorporación de tecnología, con respecto a la gran empresa.

Las PYMES llegan a contratar herramientas que no están orientadas al uso de negocio, hoy día hay un sinnúmero de soluciones de ERP o CRM sin embargo las PYMES no se dan a la tarea de investigar los beneficios y limitaciones de estas herramientas, En la eventualidad de adquirir una nueva máquina, instrumento o equipo, no se cercioran de que el proveedor contemple una capacitación o

entrenamiento para los operadores además de la información técnica suficiente, hay un nulo enfoque a Adaptar o traducir catálogos o manuales, de modo que presten verdadera utilidad para los operarios o encargados.

De acuerdo con Ruiz, I (2017), las PYMES en Latinoamérica, se enfrentan a problemáticas en el área comercial:

Desconocimiento de cómo explicar el producto orientado a técnicas que resalten los beneficios del producto o servicio, así como identificando las necesidades que solventa en el cliente final al cual se le oferta.

No definir el segmento de mercado: Las empresas no se empeñan o enfocan en definir cuál es el mercado objetivo, lo cual representa que, al no realizar estrategias para la focalización de cliente, se desperdicien recursos que pudieran emplearse de otra manera.

Carecen de perfiles comerciales: Las PYMES por lo regular están a expensas de los clientes que llegan vía el Networking, sin embargo, no exploran la contratación de perfiles especializados que los apoyen a potencializar sus fuerzas de ventas.

No se definen correctamente los precios de producto, esto derivado de no definir esquemas de costeo confiables que les permitan la definición de un precio de venta competitivo respecto al mercado.

Nula estrategia o enfoque de marketing para tareas de prospección y posicionamiento de marca.

Carecimiento de identidad de marca e identidad empresarial que permita la unificación de los documentos y presentaciones que se generan hacia los usuarios finales, lo que impiden posicionar la marca con un cliente ante la falta de identidad del producto. Por lo anterior de acuerdo con Ismael Ruiz, las problemáticas principales radican en el desconocimiento de los mercados y la oferta, no definir los segmentos de mercado, no contar con perfiles comerciales, así como carencia en los precios del producto y la aplicación de estrategias de marketing.

Otro autor consultado fue Mulyana M (2019), indica que las PYMES en Indonesia no cuentan con un enfoque adecuado al marketing y la innovación en las nuevas tendencias y estrategias de marketing, el estudio plantea que las PYMES no emplean los recursos necesarios en generar una estructura de departamento comercial que permita generar ventas autónomas mediante captación de clientes.

Por lo cual deben recurrir a la prospección, sin embargo, las PYMES no cuentan con herramientas de gestión que les permita mapear y dar seguimiento a todo el proceso de ventas.

Menciona que muchas PYMES presentan pérdidas de prospectos por la falta de seguimiento que se da en la etapa de prospección y preventa y que las PYMES difícilmente pueden materializar un seguimiento correcto sin una herramienta de gestión.

Las capacidades de detección de mercados en PYMES no está desarrollada, las técnicas de prospección no son adecuadas además de que para una pyme es complicado hacerse de una amplia cartera de prospectos y tras la falta de seguimiento pudiera provocar que se materialicen nuevos negocios.

Su estudio mostro que hay relación directa en las empresas que pueden concluir su prospección y cerrarlo con una venta con aquellas empresas que cuentan con herramientas de gestión.

Adicionalmente las empresas que cuentan con herramientas de gestión logran tener una mejor identificación de los mercados potenciales que pudieran explotar con la oferta de sus bienes y servicios.

De acuerdo con el estudio realizado por Yamila da Silva, E (2018) las PYMES en Brasil se ven limitadas para potenciar sus capacidad tras la falta de internacionalización de sus bienes y servicios.

Las PYMES no pueden presentar un crecimiento sostenido debido a la falta de ingresos por ventas que derivan en falta de capital para la inversión en áreas de oportunidad de la empresa, se muestra que las empresas no cuentan con estructuras comerciales que funjan como motor de expansionismo para la empresa.

A lo anterior se suma el desconocimiento del mercado potencial que podrían acaparar, La visión tradicional de la política pública direccionada a las MIPYMES se basa en el concepto de "fallas de mercado": los costos y beneficios sociales y privados divergen, y el equilibrio se alcanza en un punto por debajo del óptimo social. Las fallas de mercado, en este contexto, se relacionan a externalidades, información imperfecta o mercados no competitivos.

Un estudio realizado por la Universidad Austral de Chile comenta que la carencia de estructuras comerciales repercute directamente en las ventas de una organización, Esto pasa también por la cultura organizacional ya que no existe un enfoque a la definición de roles y responsabilidades y esto impacta directamente con la productividad de la empresa y sus colaboradores.

No se cuenta con herramientas de gestión que permitan definir nuevos procesos más esbeltos y que permita potenciar la productividad de los colaboradores y se traduzca en mayor competitividad de la empresa.

Las PYMES presenta un desconocimiento importante del mercado, esto ante la falta de prácticas de Benchmarking, así como tareas de prospección para la captación de nuevos clientes potenciales.

Las PYMES presentan deficiencia en sus procesos de Postventa lo cual provoca que no se pueda materializar una fidelización de clientes, una empresa no solo debe estar orientada a la generación de nuevos clientes si no a la manutención de clientes ya existentes. (Universidad Austral de Chile, 2017).

Retomando el estudio de CEPAL revisado anteriormente, el autor plantea que las PYMES adolecen en el acceso a financiamiento, los resultados de una encuesta de competitividad empresarial³ realizada por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) entre 2011 y 2015 (FUSADES, 2015), en la cual se incluye un módulo de preguntas sobre el acceso a financiamiento de las empresas. En 2015, el 32,3% de las empresas entrevistadas respondió que había solicitado crédito, as empresas que solicitaron financiamiento contestaron que las principales fuentes habían sido: los bancos (en el 92% de los casos) y las empresas proveedoras (en el 15% de ellos). Mucho menos significativos resultaron los recursos familiares (4%), los préstamos no formales (3%) y las instituciones financieras no bancarias (2%). De estas empresas solo el 30% logro obtener el tipo de financiamiento mas adecuado de acuerdo con sus necesidades.

También reflejan un alto desapego a las estrategias de marketing y posicionamiento de la marca que provee la empresa, los resultados muestran que solo el 30.1% de las empresas contaban con pagina web, siendo esta un motor importante del marketing.

Adicionalmente el estudio marca que no se cuenta con las herramientas de seguimiento adecuadas para la prospección y generación de clientes nuevos, ya que el 70% de las empresas utilizan el correo como medio de comunicación y seguimiento al cliente y no se exploran otro tipo de herramientas tecnológicas para la labor de seguimiento.

El estudio destaca que las empresas no cuentan con la definición estratégica de objetivos lo cual también merma en la parte comercial, ante la definición de planes, actividades y prioridades comerciales que no necesariamente están orientadas al desarrollo del negocio. (CEPAL, 2018)

De acuerdo con el estudio de la CEPAL centrado en las en las PYMES de Colombia, el autor aborda problemáticas que impiden el crecimiento sustentable de una PYME, según el estudio se considera que no se tiene una fuerza de ventas en empresas Micro y Pequeñas y esta fuerza de aumenta aumentando dependiendo de la estratificación de empresas, esto es un problema ya que muchas empresas se enfrentan a la problemática de falta de ventas por informalidad y la poca confianza que estas empresas generan en el consumidor final.

Las MIPYMES colombianas tienen poco acceso a financiamiento externo. Este fenómeno se acentúa en las empresas más pequeñas.

Actualmente las acciones de apoyo a las MIPYMES, así como el resto de la política de desarrollo empresarial, se enfocan en aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo, es posible identificar estrategias diferenciadas de acuerdo con las características de las empresas en materia de innovación y productividad donde el estudio identifico que las empresas no cuentan con un grado de automatización y gestión adecuado en sus procesos comerciales, ante la falta de liquidez, se les dificulta invertir en herramientas de gestión empresarial. Esta problemática se ve arrastrada hasta el tema del Marketing, ya que las empresas no cuentan con los recursos ni las competencias necesarias para desarrollar estrategias de marketing que les permita la materialización de ventas y captación de nuevos mercados o clientes. (CEPAL, 2018).

Otra referencia consultada, fue Presburger, E (2016) quien menciona que la mayoría de los casos las PYMES en el mundo tienen un promedio de vida de 7 años, esto debido a diversos factores que afectan la estructura de la empresa, entre los cuales se enuncian 3 principales:

1.- En el aspecto financiero estas empresas buscan tener un abasto de materia prima adecuada a su capacidad financiera, pero de igual manera asegurado, poniendo por delante proteger la materia prima aun cuando esta no cuente con la calidad suficiente, lo cual es un serio indicador de problemáticas financieras en dichas organizaciones.

2.- Carencia de desarrollo tecnológico, desde bases de datos de control, hasta maquinaria y equipo utilizable en los procesos.

3.- La falta de valor agregado en su producto, ya que muchas veces se carece de un sistema de control de calidad y falta de procesos bien definidos que tengan como resultado bienes y materiales de calidad para el consumidor final.

De acuerdo con la investigación realizada, Perea, A (2016) menciona que, aunque existen muchas áreas de oportunidad en las pequeñas y medianas empresas, presentan problemáticas evidentes en el área comercial de las organizaciones, tales como:

- La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional.
- Falta de claridad sobre cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final.
- Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía.
- Problemas en la definición de sus procesos productivos.
- Insuficiencia en las herramientas de gestión para el seguimiento de procesos y prospección al cliente.

Pasando a Europa, particularmente en España, Pastrana, E (2015), menciona lo siguiente: “En España existe una superpoblación de pequeñas y medianas empresas, estas aportan el 65% del PIB y el 75% de los empleos. Suponen el 99,2% del tejido productivo, más que Reino Unido (98%) y Alemania (97%). Sin embargo, parece que no se puede competir a ese nivel. Las PYMES flaquean

en productividad, internacionalización y tamaño. La pyme española, con 4,7 empleados de media, insiste en su pequeñez en todos los sentidos, pero ¿qué le impide crecer?”, los principales obstáculos son:

- La falta de financiación.
- La capacitación de sus elementos, ya que menos del 50% de las empresas cuentan con el personal adecuado para las tareas que demanda la organización.
- Carente planeación estratégica para la obtención de metas y resultados a mediano y largo plazo.

Se concluye de acuerdo con el sumario de referencias anteriores y de acuerdo con lo que mencionan los diferentes autores a Nivel Internacional presentan las siguientes problemáticas en sus áreas comerciales:

- Falta de Proyección a Corto, Mediano y Largo Plazo
- Falta de realización de Estudios de Mercado
- Desconocimiento de los mercados objetivo
- Inexistencia de Planes Estratégicos de mercadeo
- Falta de Financiamiento
- Nula visualización de los costos operativos y de servicio
- Falta en la demanda de Servicios (Fuerza de Ventas)
- Carencia en el enfoque a técnicas de Marketing
- Renuencia a la utilización de Herramientas de Gestión
- No existe medición de oportunidades y prospección
- No se cuenta con visualización hacia la innovación
- No se cuenta con buenos ecosistemas de Networking
- Falta de Seguimiento y Prospección de Oportunidades
- Carencia de Estructuras Comerciales Solidas

1.2. Problemáticas Comerciales de las PYMES en México

A continuación, se presenta una investigación como la realizada en el apartado anterior, en la cual se consolidan todas las referencias de autores que hablan de las problemáticas comerciales en las PYMES, pero este apartado estará acotado a las problemáticas identificadas a nivel nacional.

Comenzamos con el medio de difusión “El financiero” quien menciona que el primer error que puede hundir un emprendimiento es el no contar con información sobre el mercado en donde se piensa desenvolver. Un primer análisis que revele cuál es el público objetivo de un producto o servicio, lo que buscan y qué está haciendo la competencia, son conocimientos vitales para darle una dirección y factor diferenciador a una empresa. Esto se deriva en otro tipo de problemáticas que involucran la falta de focalización de mercados, al no saber el panorama de los competidores, las empresas no pueden definir un entorno adecuado de costos y precios y venta lo cual dificulta la generación de

estrategias para la colocación de servicios y la generación de ecosistemas que apoyen los objetivos estratégicos de las empresas. (El financiero, 2018).

El financiero aún en que muchos pequeños empresarios le temen al financiamiento externo para su empresa, pues creen que perderán el control de su negocio; o bien, recurren a un financiamiento incorrecto que les genera más problemas que soluciones. Mezclar las finanzas personales con las del negocio, o pedir créditos personales para el mismo, también terminarán por frenar las operaciones de la empresa. El uso del crédito empresarial de forma responsable es clave para hacer crecer una Pyme.

No contar con plan financiero

No estar pendiente de los ingresos y egresos del negocio, así como del balance general de las cuentas y contar con un plan financiero que indique la dirección que debe tomar el negocio en términos económicos, es una forma de estancar su crecimiento. Tener claridad de las áreas que necesitan inversión y las cantidades que se requieren para dichas tareas, constituye un paso importante para consolidar una Pyme.

Olvidarse del marketing

Muchos pequeños empresarios tienen la creencia de que el marketing es muy caro y sólo sirve para grandes empresas, pero esto no es así. Realizar una inversión en una campaña adecuada ayuda a incrementar la presencia de la marca y conseguir nuevos clientes, por lo que definitivamente vale la pena acudir con una agencia o experto en la materia para diseñar una estrategia a la medida.

Precios no competentes en el mercado

Para poder ofrecer un producto apto dentro de un nicho de mercado específico, su precio debe ir acorde con su calidad, y sobre todo, no salirse de los parámetros de la competencia. Los clientes no comprarán un producto similar a la competencia si es más caro y no aporta nada novedoso que justifique su precio por lo que debe investigarse a la competencia directa, así como a productos y servicios similares. (El financiero, 2018)

El docente e investigador del ITAM Domege, R (2010) a través de una investigación, menciona que con el objetivo de identificar los principales problemas prácticos que enfrentan las nuevas PYMES en México, se tomó una muestra de 126 nuevas empresas, considerando una vida promedio de diez años, en donde el 36% fueron empresas familiares, las principales problemáticas que se identificaron del estudio son las siguientes:

- Mala Planeación Estratégica orientada a las estrategias comerciales de la organización
- Problemas con insuficiencia de ventas y problemáticas para la incorporación a nuevos mercados.
- No se cuenta con actividades de prospección para la generación de nuevos clientes potenciales
- Problemas financieros ante la falta de financiación.
- No existe enfoque a los riesgos financieros en la venta de productos.

Derivado de un estudio realizado por el Instituto Autónomo de Mexico realizado por Colosio, C (2016) se identificó que las PYMES en Mexico, presentan severas problemáticas en su área comercial:

No se cuenta con una estrategia de servicio, esto incluye el contar con mecanismos para identificar oportunidades al partir de las necesidades de los clientes, el diseño de paquetes de servicio originales que se conviertan en una oferta siempre fresca y el abandono ágil y oportuno de prácticas y políticas de operación que entorpezcan la innovación y el aprendizaje de los nuevos servicios a ofrecer. Las expectativas del cliente son cambiantes y progresivas, y las ofertas de los competidores siempre mejoran. Si nuestra estrategia se duerme, perdemos el liderazgo.

Falta de seguimiento para las actividades comerciales, Resulta indispensable contar con el personal capaz de administrar de manera óptima los momentos de verdad en el contacto con el cliente. Como cada ocasión de interacción personal entre el cliente y algún miembro de la organización se vuelve uno de estos momentos, este delicado asunto depende de la calidad de nuestra gente, así como de la capacitación, motivación y retroalimentación que se le ofrece, esto es generado en ocasiones por la falta de capacidad de los recursos humanos, pero generalmente es porque las empresas no cuentan con las herramientas de seguimiento necesarias.

Sistemas de Entregables: No se cuenta con políticas para la entrega del servicio, ni sistemas que permitan determinar el método de entrega del bien y/o servicio, por ende, se pierde de vista la parte de PostVenta que no cuenta con estrategias de fidelización de clientes, ni políticas aplicables a descuentos y renovación de servicios.

De acuerdo con la revista Forbes, las PYMES en México generan cerca del 72% de los empleos formales de la economía. Es por eso por lo que evitar tropiezos y errores podría impedir que estos negocios dejen de operar y así mantener los empleos presentes en el país (Forbes Staff, 2015). Algunos de los errores más comunes en las PYMES son:

- Carecer de un plan Estratégico Comercial mediante la definición de objetivos, mercados que desean acapararse, así como definiciones del servicio.
- Las PYMES no cuentan un financiamiento adecuado es complicado para estas empresas poder acceder a productos financieros que les permitan materializar las estrategias.
- No se cuenta con políticas de reinversión que permitan materializar el Capital Operativo de la empresa.
- Problemáticas en el área de ventas y calidad del producto que ocasiona que no exista una cultura de generación de prospectos e innovación en el bien y/o servicio que oferta la organización. (Forbes, 2015)

El diario y medio periodístico “El semanario” menciona que a pesar de la importancia que han adquirido las PYMES en México, existen aún muchos obstáculos por vencer antes de poder decir que realmente se cuenta con una cultura empresarial sustentable. Los principales motivos que impiden la permanencia o viabilidad de una pyme son los siguientes (El Semanario, 2014):

- Recursos económicos limitados.
- Endeudamiento excesivo, por falta de productos financieros atractivos que se encuentren dentro de las posibilidades de este tipo de empresas.
- Inadecuado manejo de costos y gastos para la formulación de costos de servicio o productos, lo cual dificulta poder definir un precio del servicio adecuado a la calidad y los competidores en el mercado.
- No se cuentan con ejercicios de Estudios de Mercados que le permita generar prospección hacia nuevos mercados y se pierde de vista a la competencia, no se realizan estudios para determinar cuestiones cuantitativas y cualitativas de los principales competidores en el mercado.
- Poco capital para invertir.
- Opciones inadecuadas de financiamiento.
- Falta de adecuada planeación estrategia y administración de recursos orientadas a las actividades comerciales de la organización.
- No se cuenta con una previsión financiera mediante la planeación estratégica y la definición de objetivos organizacionales y empresariales. (Vanguardia, 2014)

Continuando con la investigación se estudió una investigación realizada por el autor Palomo, M (2015) quien a través de su investigación, identifica que la mayor problemática a la que se enfrenta una Pyme son los procesos de gestión; otros problemas observados son:

- Falta de estructura formal organizacional, para la definición de departamentos en general, aunque se observa que las áreas comerciales de la empresa no son muy cotidianas, al ser empresas familiares sus ventas provienen de conocidos y una red muy pequeña de asociación con las cuales estas empresas pueden entablar contacto.
- Insuficiencia en la fuerza de ventas de la empresa.
- Falta de conocimiento real en temas relacionados a la mercadotecnia, que les permite generar estrategias de marketing orientadas al giro de negocio de la empresa.

- Innovación tecnológica antigua y poco amable con el medio ambiente, lo cual provoca que no se cuenten con las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de los procesos productivos y comerciales de la empresa.
- Escases de registros contables.
- Falta de conocimiento para lectura de estados financieros, en algunos casos inexistentes
- Falta de seguimiento y enfoque a la Postventa, lo cual merma en el tema de renovaciones de servicio o políticas de fidelización de clientes.

Zapata, E (2015), menciona por su parte, que en cuanto a problemáticas empresariales, las PYMES suelen tener complicaciones en los siguientes rubros:

- Mal manejo de proveedores y costos asociados al servicio, lo cual provoca que la empresa no pueda generar precios competitivos al mercado.
- Mala orientación estratégica, no se cuenta con definición de objetivos, metas, planes y estrategias para la consecución de esos objetivos.
- Falta de planeación a largo plazo enfocado al crecimiento de la empresa en clientes, ventas e ingresos por ventas y servicio.
- Falta de gestión en cuanto a innovación tecnológica.
- Falta de gestión de mercado y estudios que les permitan conocer la situación de la empresa respecto a las empresas competidoras, no se tienen nociones de exportación que le permita a una organización de este tipo incursionar en otro tipo de mercados internacionales.
- Nula utilización de recursos para la gestión de comunicación y sistemas de información que permita dar seguimiento a los procesos productivos de la empresa.
- No se cuenta con una cultura de enfoque al marketing.

De acuerdo con el proyecto PAPIME realizado por la FES Aragón, se identificaron problemáticas puntuales que afectan a la zona de industrial de Xalostoc, este estudio realizaba un diagnóstico general de las empresas, sin embargo, por la orientación del presente estudio, solo se seleccionaron las problemáticas asociadas al área comercial:

- No existen estudios de mercado por lo cual se compran insumos a precios elevados
- Altos costos de producción y operación en comparación con empresas mas grandes que pueden reflejar una mejor amortización de costos.
- Falta de sistemas de información contable y de ventas que permitan el seguimiento a las actividades comerciales.
- No se cuenta con áreas de monitoreo y control para evaluar el desempeño.
- Falta de herramientas de gestión (Tics).
- Falta de apertura de fronteras para la exportación a otros países. (PAPIME,2015)

En un estudio realizado por Stezano, F (2017), sobre un diagnóstico de problemáticas en la PYMES, identifica que algunas de los problemas es el bajo gasto nacional en actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico (I+D) se refleja en gran medida en el bajo nivel de actividades de I+D llevadas a cabo por MIPYMES. Tomando como base los últimos resultados disponibles de la

encuesta sobre actividades de I+D a nivel nacional en el año 2009, puede encontrarse un muy bajo nivel de gasto por parte de las empresas mexicanas en términos generales (el análisis excluye microempresas y empresas pequeñas con menos de 20 empleados): solo el 8,55% de las empresas realizaron gastos en I+D durante ese año. Los números son algo mayores cuando las empresas superan las 250 personas empleadas, alcanzando a más del 12% del total. Esto refleja un problema serio ya que una de las principales problemáticas de las PYMES en el país es la carencia de innovación en el servicio.

Las empresas reflejan una rentabilidad muy por debajo de lo esperado, esto se debe a que los procesos productivos no se tienen bien definidos, así como los costos asociados a los procesos: costos de ventas, de operación, de finanzas. Al partir de un costeo de servicio errado y en algún caso inexistente, difícilmente se puede determinar un precio de venta del servicio, por consiguiente no cuenta con precios competitivos.

En el tema de precio de venta estas organizaciones no llevan a estudios de mercado que le permitan conocer el público más adecuado al cual dirigir su producto, así como los precios de venta y ofertas de valor de los competidores.

Ante la poca capacidad de inversión las PYMES se enfrentan a la falta de automatización, tecnología y herramientas que permitan optimizar proceso y controlar flujos de producción y comerciales, por ende, se pierden de vista los objetivos y no se monitorea la consecución de estos.

La capacidad exportadora de las MIPYMES, por su parte, es bastante limitada debido en buena medida a la marcada orientación hacia el mercado interno de este tipo de firmas en México. La estructura nacional de exportaciones además limita la posibilidad de participación de las MIPYMES (especialmente las micro y pequeñas), particularmente dado el perfil de exportaciones de productos que son ensamblados en plantas manufactureras nacionales bajo el régimen de maquila de exportación. De esta forma, en México al igual que en el resto de América Latina, la tendencia muestra un dominio de las grandes empresas de los principales rubros de exportación nacional.

Un artículo realizado por el Grupo Financiero Base hace referencia a las problemáticas principales que frenan el crecimiento de las PYMES a tal grado de incluso algunas ocasiones llegan a desaparecer. Las problemáticas que el artículo comenta generan mayor impacto en la parte comercial se encuentran las siguientes:

Implementación de herramientas tecnológicas y de gestión que le permita la optimización y automatización de los procesos comerciales de la empresa.

Existe nula innovación en modelos de negocio, en el sentido de dar un giro al producto y orientarlo a mercados que comúnmente no explora la empresa, incluso no se hacen análisis de casos de uso de

los productos que les permita posicionarlo de diferente manera que genera mejores dividendos para la organización.

Existe una nula adopción del internet de las cosas y herramientas tecnológicas que le permita generar innovación en los productos y servicios ofertados por la organización.

No se cuenta con estructuras organizacionales con roles y responsabilidades que le permita a los RRHH de la organización identificar hasta dónde llega su intervención en la cadena de valor del producto o servicio de la empresa.

No se establecen estrategias de Marketing, con objetivos establecidos orientados a la cantidad de mercado o público que se desea impactar con estas estrategias, así como objetivos orientados a forecast e ingresos por ventas de bienes y/o servicios. (Grupo Financiero BASE, 2019).

Partiendo de todas las referencias investigadas en este apartado, de acuerdo con la investigación realizada a nivel nacional se concluye que las problemáticas presentes en las áreas comerciales de las PYMES en Mexico son las siguientes:

- Falta de Proyección a Corto, Mediano y Largo Plazo
- Falta de realización de Estudios de Mercado
- Desconocimiento de los mercados objetivo
- Inexistencia de Planes estratégicos de mercadeo
- Falta de Financiamiento
- Nula visualización de los costos operativos y de servicio
- Falta en la demanda de Servicios (Fuerza de Ventas)
- Carencia en el enfoque a técnicas de Marketing
- Renuencia a la utilización de Herramientas de Gestión
- No existe medición de oportunidades y prospección
- No se cuenta con visualización hacia la innovación
- No se cuenta con buenos ecosistemas de Networking
- Falta de Seguimiento y Prospección de Oportunidades
- Carencia de Estructuras Comerciales Solidas
- Focalización de Mercados
- Involucramiento de Finanzas personales con el negocio
- Precios no competentes dentro del mercado
- Falta de innovación en el servicio
- Falta de personal capacitado para Estrategias Comerciales
- No se cuenta con Políticas de Entrega de Servicio
- Capacidades de Exportación

1.3. Problemática del objeto de estudio

En el presente capitulo se abordarán las problemáticas que presente el objeto de estudio en concreto, para la obtención de las problemáticas que se muestran a continuación, se llevó a cabo un

diagnóstico temporal, espacial y situacional del objeto de estudio para identificar las problemáticas y los tipos de problemas asociados a las problemáticas identificadas. Este diagnóstico, se llevo a cabo mediante Estudios de Mercado hacia empresas competidoras del mismo giro, encuestas y entrevistas con los principales actores de las diversas problemáticas, así como problemáticas observables en la operación diaria de la organización.

Contexto del Objeto de Estudio

El objeto de estudio es una empresa 100% mexicana (empresa de seguridad informática), integradora de servicios de Tecnologías de la información, con personal altamente capacitado y tecnología de vanguardia, con una trayectoria y experiencia de más de 19 años en el mercado, otorgando servicios a clientes del sector gubernamental y empresas AAA de iniciativa privada.

La empresa en sus inicios se dedicó a la comercialización de infraestructura, soportes, mantenimiento y remplazo de infraestructura tecnológica, en 2015 la empresa de seguridad Informática implemento un SOC-NOC (Centro de operación de Seguridad– Centro de Operación de Redes con la finalidad de poder ofrecer una solución de seguridad mas completa por medio de servicios administrados, en los cuales, la empresa no solo realizaba la venta de infraestructura, también ejecuta tareas de monitoreo de seguridad, disponibilidad y salud.

El objetivo del servicio es monitoreo el desempeño y consumo de recursos en los dispositivos, así como amenazas de seguridad en su perímetro con la finalidad de ofrecer una respuesta proactiva por medio del monitoreo ante eventos que puedan comprometer la Disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información y de los servicios que proveen las empresas y organizaciones que actualmente son clientes de la organización.

Esta empresa de seguridad Informática se encuentra ubicada espacialmente en Tlalnepantla, Edo de Mexico.

Pertenece al Orden de las Pequeñas y Medianas empresas, actualmente cuenta con poco más de 50 empleados.

Actualmente el SOC NOC cuenta con 3 certificaciones ISO orientadas a los servicios de Seguridad informática.

Diagnostico Situacional

Actualmente la organización cuenta con 8 proyectos activos, 6 corresponden a clientes de Sector Gubernamental y solo 2 corresponden al Sector de la iniciativa privada. A continuación, se muestra una relación con los ingresos que genera cada uno de los proyectos desde el año 2019 y la proyección de los ingresos por servicio de estos proyectos hasta 2021.

Año	2019		2020		2021	
	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre
Cliente						
Proyecto Gobierno 1	\$ 31,834,679.28	\$ 33,444,827.59	\$ 14,849,661.49	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto Gobierno 2	\$ 5,038,343.52	\$ 5,038,343.52	\$ 4,198,619.61	\$ 5,878,067.46	\$ -	\$ -
Proyecto Gobierno 3	\$ 420,000.00	\$ 420,000.00	\$ 420,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto Gobierno 4	\$ 962,400.00	\$ 962,400.00	\$ 1,034,860.00	\$ 175,400.00	\$ -	\$ -
Proyecto Gobierno 5	\$ 3,010,980.00	\$ 3,010,980.00	\$ 3,010,980.00	\$ 3,010,980.00	\$ 3,010,980.00	\$ 1,505,490.00
Proyecto Gobierno 6	\$ 1,818,181.81	\$ 1,818,181.81	\$ 1,818,181.81	\$ 1,818,181.81	\$ 1,818,181.81	\$ 909,090.91
Proyecto Gobierno 7	\$ 136,800.00	\$ 136,800.00	\$ 136,800.00	\$ 114,000.00	\$ 114,000.00	\$ 114,000.00
Proyectos IP 1	\$ 434,572.84	\$ 434,572.84	\$ 434,572.84	\$ 183,947.90	\$ 183,947.90	\$ 183,947.90
Total	\$ 43,655,957.45	\$ 45,266,105.76	\$ 25,903,675.75	\$ 11,180,577.16	\$ 5,127,109.71	\$ 2,712,528.80

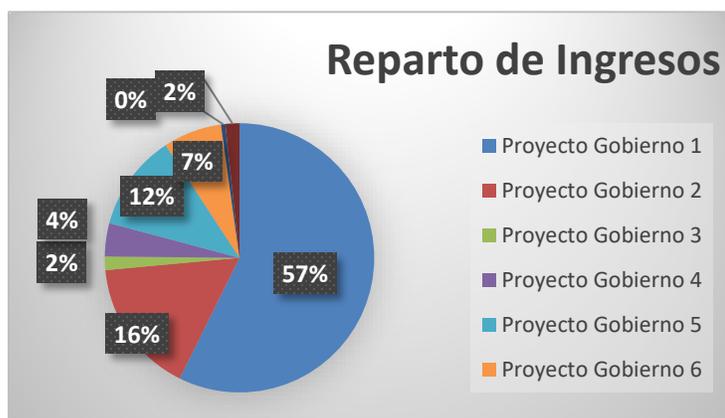
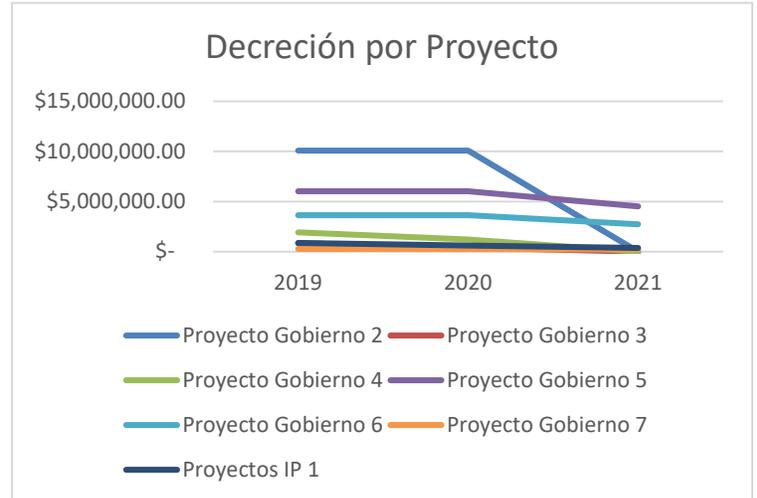
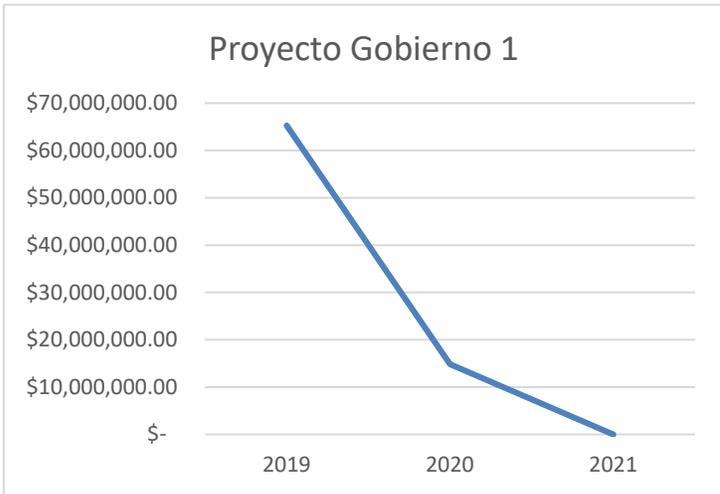
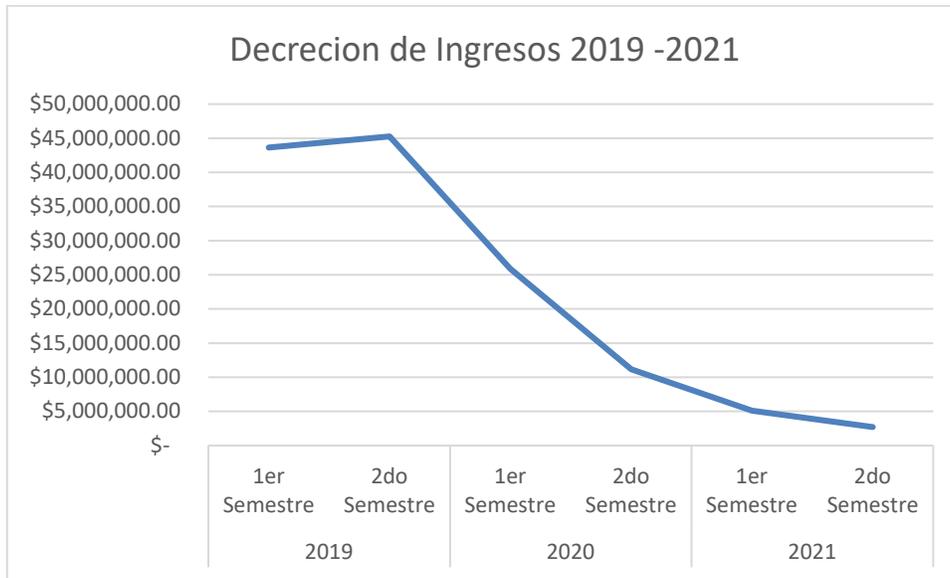


Tabla 2. Relación de Ingresos Actuales del Objeto de Estudio

Como se puede observar en la relación, la organización cuenta con ingresos adecuados para el giro y estratificación de la empresa, sin embargo existen un par de problemáticas asociadas, ya que como se observa el reparto entre los ingresos de Sector Gubernamental vs Iniciativa Privada se encuentran sumamente desequilibrados, lo cual ante las políticas de pago de gobierno y los largos periodos de tiempo que los organismos gubernamentales suelen tardar en pagar, representa un riesgo muy grande para el flujo de la organización. Las gráficas anteriores el reparto de ingresos con los que cuenta la organización de Sector Gubernamental vs Iniciativa Privada, donde se puede observar que Proyecto Gobierno 1 llego a representar mas del 50% de los ingresos.

En segunda instancia los proyectos actualmente activos irán pereciendo en diferentes periodos de la fecha actual hasta finalizar el 2021, esto es un foco rojo para la organización ya que no cuenta con ingresos por servicios nuevos en los últimos dos años, salvo las renovaciones que se han logrado concretar con los proyectos actuales, sin embargo el Gobierno actualmente plantea un modelo de adquisición de bienes y servicio mediante contratos marcos consolidados, que ponen en riesgo el modelo de ventas de la empresa.



Diagnóstico sobre los servicios actuales

El servicio de Monitoreo consiste en integrar cualquier componente de infraestructura tecnológica para poder visualizar el estado de rendimiento, consumo y disponibilidad de recursos, así como amenazas de seguridad en el perímetro, para esto la herramienta de monitoreo cuenta con una capacidad de sensores de monitoreo limitada al tipo de licencia que se contrata, la capacidad actual es de 2500 sensores, de los cuales se destinan 50 sensores para pruebas de concepto, considerando que el Monitoreo de un Dispositivo incluye 5 sensores, se cuenta con la capacidad de **500** Dispositivos o 2500 sensores.

Actualmente la empresa tiene una ocupación de capacidad instalada de 954 sensores, que representa aproximadamente el 35% de la capacidad instalada actual.

De los 954 sensores ocupados actualmente, únicamente se cuenta con un centro de costos o un ingreso por servicio correspondiente a 2 proyectos (ambos en IP), la ocupación de los sensores se muestra a continuación:

Cliente	Dispositivos	Sensores	Sensores Promedio x Dispositivo	Dispositivos Reales	Dispositivos por Paquete	Disparidad de Dispositivos
Proyecto Gobierno 1	40	227	5.675	40	45.4000	-5.4
Proyecto Gobierno 2	71	264	3.718309859	71	52.8	18.2
Proyecto Gobierno 3	23	61	2.652173913	23	12.2	10.8
Privado 1	3	7	2.333333333	3	1.4	1.6
Privado 2	11	199	18.09090909	11	39.8	-28.8
Privado 3	28	223	7.964285714	28	44.6	-16.6

Tabla 3. Sensores Actuales del Objeto de Estudio

La relación anterior se entiende de la siguiente manera:

- Cliente: Es el proyecto o cliente que contrata los servicios
- Dispositivos: El número de Dispositivos que tiene contratado el cliente
- Sensores: El número de Sensores que se monitorean actualmente con el cliente
- Sensores promedio: El número de sensores por dispositivo que realmente se están monitoreando (Un Dispositivo incluye el monitoreo de 5 sensores)
- Dispositivos reales: Los dispositivos que se están monitoreando actualmente
- Dispositivos por Paquete: Los Dispositivos que realmente está pagando el cliente
- Disparidad de Dispositivos: Los dispositivos que el cliente está pagando de más o que está dejando de pagar de acuerdo con el número de sensores que se monitorean.

Haciendo un análisis sobre el costeo de servicios, que se mostrara mas adelante se tienen las siguientes tarifas:

Precio de Venta a Usuarios Finales	
Precio Por Dispositivo	\$ 2,058.65
Precio Por Sensor	\$ 411.75

La siguiente relación muestra que de acuerdo con el análisis realizado existe una sobre-venta o un déficit en el ingreso por servicio de acuerdo con la siguiente relación:

Cliente	Dispositivos Contratados	Sensores Contratados	Dispositivos Monitoreados	Disparidad de Dispositivos	Monto
Proyecto Gobierno 1	40	227	45.4	-5.4	-\$ 11,116.71
Proyecto Gobierno 2	71	264	52.8	18.2	\$ 37,467.43
Proyecto Gobierno 3	23	61	12.2	10.8	\$ 22,233.42
Privado 1	3	7	1.4	1.6	\$ 3,293.84

Cliente	Dispositivos Contratados	Sensores Contratados	Dispositivos Monitoreados	Disparidad de Dispositivos	Monto
Privado 2	11	199	39.8	-28.8	-\$ 59,289.12
Privado 3	28	223	44.6	-16.6	-\$ 34,173.59
				TOTAL	-\$ 41,584.73

Tabla 4. Déficit de Servicios Contratados del Objeto de Estudio

Se puede observar que la empresa tiene un déficit mensual de \$41,584.73, que anualmente representa un déficit de \$499,016.76 y esta problemática esta estrechamente asociada con la falta de costeo y déficit en el dimensionamiento de servicios. Lo anterior se debe a que la organización no se Definen de manera adecuada los Costeos y Precios de Venta óptimos para los servicios, así como existe una falta de análisis de los alcances de servicio.

Otra de las problemáticas presentes es una debilidad notable en la capacidad de fuerza de ventas de la organización, como se menciono actualmente se tiene una ocupación del 35% de la capacidad instalada para el Servicio de Monitoreo, lo cual se puede denotar a continuación.

Considerando la capacidad actual de la empresa, que es de 2500 sensores o 500 dispositivos, de acuerdo con los precios de venta del servicio de monitoreo, el ingreso máximo es el siguiente:

Precio de Venta del Sensor	\$ 411.75
Numero de Sensores	2500
Ingresos Totales Mensuales	\$ 1,029,375.00

De acuerdo con el costeo elaborado producto de la presente investigación (Capítulo 3), la cantidad de sensores que actualmente se tienen contratados por los clientes (954), a continuación, se muestra una relación en la cual se observan lo siguiente:

- Capacidad Sub-utilizada
- Ingresos no percibidos por falta de adquisición de servicios
- Ingresos Máximos Mensuales
- Ingresos Actuales Mensuales
- Costo Total de los Sensores
- Punto de Equilibrio

Precio de Venta por Sensor	\$ 411.75
Costo por Sensor	\$ 186.89
Capacidad Total (Sensores)	2500
Capacidad Utilizada Actual (Sensores)	954
Ingresos Máximos	\$ 1,029,375.00
Costos Totales	\$ 467,225.00
Ingresos Actuales	\$ 392,809.50
Punto de Equilibrio (Sensores)	1135
Sub-Utilización	\$ 636,565.50

Tabla 5. Subutilización de Capacidad Instalada del Objeto de Estudio

De acuerdo con lo anterior se concluye lo siguiente:

- La falta de utilización de capacidad total representa que la empresa deja de ganar \$636,565.50 Mensuales
- El punto de equilibrio se obtiene con la venta de 1135 sensores (45%)
- Actualmente el ingreso de la empresa no cubre el punto de equilibrio de los costos de servicio
- Si se contara con la capacidad total utilizada, por cada peso que la empresa invierte estaría recuperando \$ 1.55.

De acuerdo con el Diagnostico realizado se concluye que las problemáticas presentes en el área comercial de la empresa son las siguientes:

- No se cuenta con un Plan Estratégico Comercial que permita identificar las necesidades, expectativas, objetivos, recursos necesarios para el área comercial para la materialización de nuevos servicios y clientes.
- La organización no cuenta con una estructura comercial, el departamento de ventas no se encuentra definido, así como los procesos, actividades, roles y responsables para las actividades comerciales.
- No se trazan objetivos orientados al crecimiento colaborativo, a los ingresos por ventas y a la captación de nuevos prospectos.
- No existe la definición de los costeos, ni un precio definido para la venta del producto.
- El proceso general de ventas no se encuentra definido, así como las interacciones de las diferentes áreas en este proceso.
- No se cuenta con actividades de prospección para clientes potenciales que no radiquen en el Networking de la Dirección General.
- Carencia de políticas para la formulación de casos de negocio con definiciones de porcentajes de utilidad, financiamientos, porcentajes de instalación, etc.
- La empresa no realiza ejercicios de Benchmarking periódico que le permita comparar sus competencias y precios contra la de los competidores.
- Carencia en la innovación del servicio mediante valores agregados o exploración de nuevos servicios orientadas a los casos de uso de los servicios que provee la organización
- No existe una herramienta de seguimiento a las actividades comerciales, que permita identificar flujos de trabajo, responsables y tiempos de respuesta por actividad.
- No se cuenta con formatos de papelería oficiales orientados a la identidad empresarial: Presentaciones, Formatos para casos de negocio, formatos de cotización, oferta de valor, propuesta técnica y económica.
- La organización no ha definido estrategias de Marketing que permitan el posicionamiento del producto para la incursión en nuevos mercados o la atracción de clientes potenciales.
- Se adolece en políticas de fidelización de clientes, que permita la renovación de los clientes activos de la organización.
- La organización no tiene bien definido el mercado objetivo al cual pudiera dirigir sus productos.

- Existe duplicidad de funciones o actividades comerciales que se delegan a las áreas incorrectas.

1.4. Problemáticas coincidentes por resolver.

En el presente apartado, se analizarán las problemáticas presentes en los 3 niveles evaluados, a nivel internacional, a nivel nacional y dentro de nuestro objeto de estudio.

Las problemáticas coincidentes se definen partiendo de cada uno de los órdenes donde se investigaron las problemáticas, es decir se recopilan las problemáticas en las cuales la mayoría de los autores coincidieron a través de su investigación y definieron que eran problemáticas que no permitían a la empresa potencializarse.

Se conjuntaron las problemáticas coincidentes en el nivel internacional, nacional y en el objeto de estudio para valorar cuales son las problemáticas que se deben resolver de acuerdo con lo analizado dentro del objeto de estudio.

La investigación documental se realizó en fuentes bibliográficas, hemerográficas, web y artículos en idiomas inglés y español, se consultaron cerca de 154 referencias para el planteamiento de las problemáticas definidas del capítulo 1, de las cuales solo se consideraron para la estructuración las que fueron coincidentes y se plasmaron en el presente apartado del documento.

De acuerdo con las referencias obtenidas y la investigación realizada, se muestra la siguiente relación de problemáticas presentes a nivel nacional, internacional y en el objeto de estudio y se definen las coincidencias en los tres sectores:

Problemáticas	Internacional	Nacional	Objeto de Estudio
Falta de proyección a Corto, Mediano y Largo Plazo	✓	✓	✓
Falta de realización de Estudios de Mercado	✓	✓	✓
Desconocimiento de los mercados objetivo	✓	✓	✓
Inexistencia de Planes Estratégicos de mercadeo	✓	✓	✓
Falta de Financiamiento	✓	✓	
Nula visualización de los costos operativos y de servicio	✓	✓	✓
Falta en la demanda de Servicios (Fuerza de Ventas)	✓		✓
Carencia en el enfoque a técnicas de Marketing	✓	✓	✓
Renuencia a la utilización de Herramientas de Gestión	✓	✓	✓
No existe medición de oportunidades y prospección	✓	✓	✓
No se cuenta con visualización hacia la innovación	✓	✓	✓

Problemáticas	Internacional	Nacional	Objeto de Estudio
No se cuenta con buenos ecosistemas de Networking	✓	✓	
Falta de Seguimiento y Prospección de Oportunidades	✓	✓	✓
Carencia de Estructuras Comerciales Solidas	✓	✓	✓
Focalización de Mercados		✓	
Involucramiento de Finanzas personales con el negocio		✓	
Precios no competentes dentro del mercado		✓	✓
Falta de innovación en el servicio		✓	✓
Falta de personal capacitado para Estrategias Comerciales		✓	✓
No se cuenta con Políticas de Entrega de Servicio		✓	
Capacidades de Exportación	✓	✓	
Nulo enfoque al crecimiento colaborativo			✓
Falta de Definición de procesos productivos comerciales			✓
Falta de Formatos y Papelería para entregables al cliente			
No existen Políticas de Fidelización del Cliente			✓
Duplicidad de Funciones Comerciales			✓

Tabla 6. Problemáticas Coincidentes por Resolver

De la tabla anterior, se identifica que el Diagnostico realizado sobre la empresa, permitió identificar las problemáticas presentes en el Objeto de Estudio y así mismo se concluye que las problemáticas que presenta también se encuentran en las PYMES a nivel Internacional y nacional.

1.5. Estado del Arte

En el presente numeral, se realizará un estudio del arte con la finalidad de identificar que alternativas de solución han sido propuestas para la resolución de problemáticas de la naturaleza que se observan en nuestro objeto de estudio y han sido determinadas como factibles mitigar.

El estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica. Sus orígenes se remontan a los años ochenta, época en la que se utilizaba como herramienta para compilar y sistematizar información, sea cual fuere el abordaje del estado del arte, se considera que su

realización implica el desarrollo de una metodología resumida en tres grandes pasos: contextualización, clasificación y categorización (Molina, 2005)¹

De acuerdo con Gomez, G (2015), la revisión sistemática de literatura es el proceso por el cual se inicia un proyecto de investigación o la definición de un tema de investigación. La revisión sistemática tiene por objetivo identificar y describir el estado del arte y de la técnica. Por lo general existen metodologías para construir el estado del arte o la revisión sistemática de literatura, las cuales generalmente se construyen marcos de referencias bibliográficas que mapean el estado actual

De los 74 resultados, se resaltan las 3 referencias que más se adecuan a la investigación realizada y que se centran en la resolución de problemáticas en las PYMES desde diferentes perspectivas:

Perspectiva	Referencia	Método de Solución
Perspectiva Estratégica	Las mejores prácticas de las PYMES como una herramienta para lograr la competitividad. (Ochoa, Vazquez, Celaya y Ross)	Diseño de una Metodología para la adopción de mejores practicas organizacionales dentro de una empresa.
Perspectiva de Costos y Operacional	FERRERO GROUP: SECURING SUPPLY FOR HAZELNUTS (TARUN JAIN AND JISHNU HAZRA)	Integración Vertical de empresas dentro de la cadena de valor de la organización.
Perspectiva Gubernamental	MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento	Desarrollo y fomento de políticas gubernamentales para el crecimiento de las PYMES.

Tabla 7. Perspectivas a Desarrollar para el estado del arte.

Resolución de Problemáticas Comerciales en las PYMES desde la perspectiva Estratégica - Las mejores prácticas de las PYMES como una herramienta para lograr la competitividad. (Ochoa, Vazquez, Celaya y Ross)

Ochoa, Vazquez, Celaya y Ross (2018), plantean a través de su estudio “Las mejores prácticas de las PYMES como una herramienta para lograr la competitividad”, plantean el desarrollo de una para la adopción de las mejores prácticas en una empresa que permita lograr los resultados planteados por la organización y a su vez que permita a las PYMES aprender, tanto de sus competidores como de empresas en otros sectores, afines o no, aquellos procedimientos que les garantizarán incrementar sus niveles de competitividad en el desempeño de una función considerada clave para el éxito, ante nuevos escenarios de la globalización de negocios.

¹ Molina Montoya NP. ¿Qué es el estado del arte?. *Cienc Technol Salud Vis Ocul.* 2005;(5): 73-75.

Los estudios de referencia son considerados como una valiosa herramienta de administración, debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores expertos saben, que es esta conciencia dentro de la organización, lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño. A través de Estudios de Mercado (Benchmarking), los estudios de referencia se presentan como una herramienta que permite implantar en las empresas una tendencia hacia el cambio y el constante aprendizaje, y que intenta erradicar actitudes de rechazo y de conservadurismo de las estrategias que en momentos anteriores tuvieron éxito. Es claro que los estudios de referencia también conocidos como (Benchmarking) son principalmente una herramienta para disminuir brechas competitivas entre organizaciones y que a largo plazo genera la sostenibilidad y la competitividad de los sectores y la incursión en mercados internacionales, dado que la comparación con las mejores prácticas posibilita igualar factores competitivos de las empresas exitosas.

Método

La investigación inicia realizando una consulta bibliográfica acerca de los estudios de referencia; la primera etapa se enfoca principalmente a la búsqueda de bases conceptuales (Origen; metodologías; tipos; etc). Una vez identificado el marco conceptual; se recopilan casos prácticos de aplicación a nivel internacional en donde se evalúan los aspectos positivos; obstáculos; metodologías y resultados de los estudios. En este proceso se contactan también las principales instituciones que practican y fomentan el Benchmarking a nivel internacional con el fin de obtener mayores bases conceptuales y enriquecer el estudio con experiencias documentadas.

Comentan los autores que antes de ejecutar el proceso de la metodología, es necesario conseguir el permiso y el compromiso de la dirección y crear un equipo de trabajo capaces de convertir la información en decisiones, con capacidad para recopilar información fuera de la empresa.

Una vez considerado el compromiso de la alta dirección y el equipo de trabajo, el proceso que deberá ejecutarse es el siguiente:

1. Determinar qué procesos o áreas se desean mejorar
2. Determinar las empresas que se van a estudiar
3. Desarrollar un método de recopilación de datos
4. Realizar la recolección de datos
5. Implementación

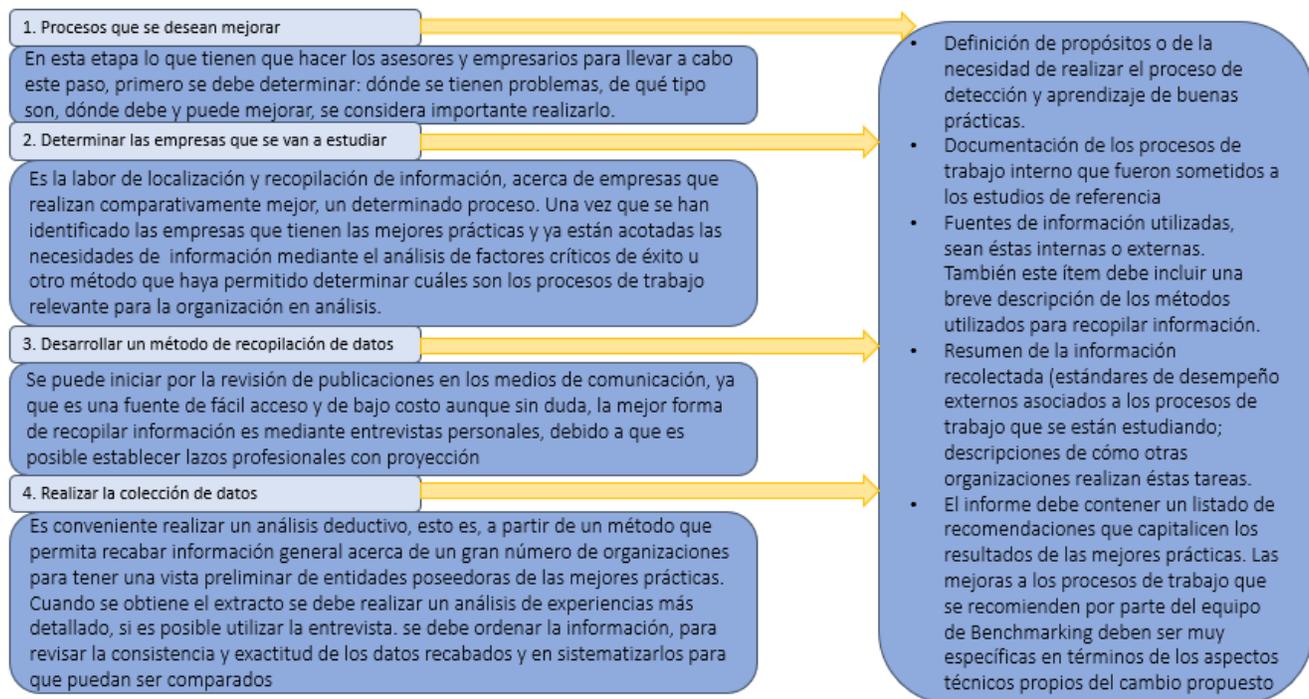


Ilustración 1. Procedimiento para la mejora de procesos y colección de datos.

Los estudios de referencia o Benchmarking son considerados una buena opción para la solución de problemáticas a corto plazo, sin embargo, existen áreas de oportunidad en esta mecánica ya que se adoptan prácticas que no necesariamente estén apegadas a la identidad corporativa de la empresa y de alguna manera se buscan replicar modelos que no necesariamente debe adoptar una empresa aun cuando lo estén haciendo sus competidores. Por lo cual esto puede apoyar a solventar problemas de manera sencilla y a corto plazo pero que serán necesario repensar o reestructurar con el paso del tiempo y el cambio de las tendencias organizacionales.

Perspectiva de Costos y Operacional: FERRERO GROUP: SECURING SUPPLY FOR HAZELNUTS (TARUN JAIN AND JISHNU HAZRA)

Hazra y Jain (2014) plantean mediante su estudio una problemática que sufre la cadena de chocolates y forniture Grupo Ferrero Ferrero, ante la incertidumbre que existe en la principal materia prima para su producción: las avellanas. Para lo cual la empresa opto por un método de integración vertical con grupo OLTAN, haciéndose de la mayoría de las acciones del principal productor de avellana a nivel mundial, Ferrero es una empresa del giro manufacturero y el objeto de estudio es del giro de los servicios, se toma estudia el mecanismo de solución de problemáticas por los impactos en costos, operación y tiempos que represento a la cadena de valor y una empresa de servicios podría buscar un esquema similar para la integración de servicios.

Una de los principales riesgos de Grupo Ferrero es el aseguramiento de materias primas, en algunos casos son: Cacao, Avellana y Aceite de palma. Los problemas además inherentes a la producción es la llegada de los productos derivados del transporte a las diferentes plantas de procesamiento que puede provocar retrasos, cada una de las estas incluyendo la producción.

De acuerdo con el artículo, citando un ejemplo "En 2014, Turquía experimentó fuertes heladas que devastaron los cultivos... la producción estimada fue de unas 800.000 toneladas; sin embargo, la fuerte helada destruyó los capullos jóvenes reduciendo la producción a 520.000 toneladas" que representa aproximadamente el 35% de la producción.

Lo anterior mencionado representa umbrales muy altos de incertidumbre hacia el aprovisionamiento de esta materia prima que es la más importante en la cadena de valor o cadena de suministro de grupo Ferrero y esta incertidumbre se transfiere principalmente en los siguientes impactos:

- Costos
- Aprovisionamiento
- Producción
- Precios al Consumidor
- Legales
- Imagen

Por lo anterior con la finalidad de que Grupo Ferrero pudiera asegurar el suministro de sus principales materias primas, decidió llevar a cabo una integración con el principal productor de avellanas a nivel mundial Grupo Oltan.

La integración vertical

Se entiende como la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. "La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución". La cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor.

La integración horizontal

La integración horizontal se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, involucra empresas que son directamente competidoras, mientras con la firme intención de eliminar a

la competencia, ganar más poder de mercado, lograr poder de negociación frente a proveedores o compradores e incrementar su participación.

La estrategia de integración se plantea como un proyecto general que deberá considerar los siguientes elementos:

Diagnóstico Inicial: Se genera el conocimiento necesario sobre la fusión que se desea realizar, se cubrirán todas las brechas legales y fiscales para la fusión de las empresas y a partir de este diagnóstico se definirá el planteamiento del proyecto de la fusión operativa.

Planteamiento del Proyecto: Se generará el alcance general del proyecto, se delimitarán los objetivos y necesidades, así como los planes, programas, tiempos y recursos económicos necesarios para garantizar la integración exitosa de las empresas.

Implementación: Se llevará a cabo la implementación de todos los planes, programas y procesos necesarios, se generarán los entregables y reporte de alcance de objetivos de acuerdo con las fechas y condiciones establecidas en el planteamiento del proyecto.

Entrega del Proyecto: Se lleva a cabo la liberación y entrega del proyecto a entera satisfacción del cliente, se entregarán y deberán generar las transferencias de conocimientos necesarios para la operación y coordinación de todas las estrategias, procesos y políticas establecidas.

Monitoreo y Control: Se continuará evaluando y monitoreando la implementación, que los objetivos se mantengan y que la operación integrada de las empresas trabaje de la manera esperada y se observaran las áreas de oportunidad.

Mejora: Corrección de las brechas que existan en lo objetivos estratégicos a mediano y largo plazo mediante una póliza de soporte de consultoría.

La integración de empresas como en este caso Grupo Oltan con Ferrero Group se considera correcta y un buen método para solventar problemáticas, no solo comerciales sino también de índole operativo, es una manera de poder expandirse en el mercado y diversificar operaciones, esto deberá traer los siguientes beneficios:

- Corto Plazo:
- Reducción de la demora en la recepción de la materia prima
- Acotar la incertidumbre sobre el aprovisionamiento de la MP.
- Posicionamiento en el mercado y desplazamiento de competidores productores de productos a base de avellanas.

A largo plazo:

- Disminución de los costos de materia prima
- Disminución de Costos de Producción

- Crecimiento en la capacidad de producción
- Diversificación de Operaciones y Productos
- Aumento de los márgenes de ventas
- Crecimiento corporativo y expansión a otros mercados relacionados a esta materia prima

Si bien esto pudiera representar ciertas ventajas competitivas de mercado, financieras y de producción, Grupo Ferrera deberá observar algunos elementos que le permitirán materializar el crecimiento esperado con la adquisición de OLTAN, tales como:

- Identificar mejoras en las técnicas de cultivo
- Llevar a cabo una evaluación de ubicación de los cultivos y posibles expansiones a nuevas ubicaciones
- Explorar diversificación de productos hacia otro tipo de semillas y otro tipo de productos a base de ellas.
- Explorar métodos para reducir la incertidumbre tras la sensibilidad de los cultivos por factores como ubicación y clima.
- Explorar métodos de crecimiento sustentable y destacado en el sector de la avellana turca.
- Mejora y optimización de procesos para la reducción de mermas en la producción de Materia Prima.
- Definición de procesos para llevar a cabo una integración sana de empresas.

Como se comentó en un principio si bien grupo Ferrero corresponde a una empresa de tipo manufacturera, el modelo de integración que utilizaron puede ser factible para una empresas de servicios y más hablando de seguridad informática, los recursos que pueden prestar este tipo de servicios, son recursos sumamente especializados, costos y difíciles de encontrar en el mercado laboral, por lo cual se podría buscar métodos de integración mediante asociaciones con empresas del mismo giro con la finalidad de poder proveer servicios a menor costo ya que no se necesitaría un costo excesivo de mano de obra o gastos de nómina para la prestación de servicios a través de recursos que si bien no forman parte de la organización mediante la terciarización puedan generar un beneficio operativo, de costos y en el portafolio de servicios que se ofrece.

Por lo cual se considera que una de las opciones viables y que se deben considerar es un mecanismo de integración con asociados para la parte de los recursos humanos.

Perspectiva Gubernamental: MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.

De acuerdo con Dini, M (2018), existen mecánicas que pueden apoyar a solventar las problemáticas en las PYMES, esto a través del fomento a las políticas e instrumentos normativos que impulsen el crecimiento de este tipo de organizaciones, de acuerdo con el estudio revisado de la CEPAL, Durante ese período, el Consejo Directivo de CENPROMYPE, aprobó la Agenda Regional: Prioridades en Políticas y Programas para la MIPYME en Centroamérica y la República Dominicana,

apoyada por los gobiernos y los representantes del sector privado, de esta manera incentivar el crecimiento corporativo de estas empresas desde el aspecto político a través lineamientos y fomentos que permitan a estas empresas potenciar sus capacidades.

En primer lugar, se generaron avances importantes en el ámbito normativo. Por una parte, el Plan Estratégico CENPROMYPE 2014-2018 identifica seis temas de interés común y dos ejes transversales en el ámbito regional:

- Promoción y fomento del emprendimiento.
- Fortalecimiento de la articulación productiva y acceso a mercados.
- Alianzas público-privadas-academia.
- Financiamiento inclusivo.
- Gestión del conocimiento y estadísticas de MIPYMES.
- Desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación.
- Ejes transversales: fortalecimiento institucional y equidad de género.

Las principales políticas enunciadas para el fomento del crecimiento en las PYMES se enuncian a continuación:

1. Focos estratégicos y objetivos principales de las políticas dirigidas a las MIPYMES
2. Principales ejes regionales de intervención
3. Principales instrumentos de apoyo a las MIPYMES
 - Subsidios fiscales.
 - Facilidades en los procesos de formalización.
 - Programas de proveedores y compras públicas
 - Centros de formación y asesoramiento a las MIPYMES.
 - Promoción del emprendimiento
 - Articulación productiva.
 - Programas de promoción del comercio exterior de las MIPYMES.
 - Gestión de la información.
 - Programas de financiamiento

Si bien las políticas gubernamentales, no son totalmente de índole corporativo, se pueden explorar opciones que permitan el crecimiento de las empresas considerando estos elementos, es por eso que se buscó una estrategia de verificar el estado del arte desde diferentes perspectivas para poder considerar los elementos indispensables en el desarrollo del plan estratégico que se desea elaborar.

1.7. Supuestos

A partir de los apartados desarrollados en el presente documento, se plantean los siguientes supuestos:

- Mediante el estudio de las problemáticas en los niveles internacional, nacional y acotando al objeto de estudio permitirá identificar si las problemáticas presentes en el objeto de

estudio, realmente están asociadas a problemáticas comerciales o si es necesario abordar las problemáticas desde otro enfoque, al observar que las problemáticas presentes en el objeto de estudio también son abordados por diferentes autores a nivel internacional y nacional, se supone que estas problemáticas si están relacionadas al área comercial de la empresa.

- Estas problemáticas están asociadas a problemas de los siguientes tipos:
 - Identidad Empresarial
 - Marketing
 - Monitoreo y Control
 - Estudio de Mercado, costos y precios de Venta
 - Prospección de Clientes
 - Innovación del Servicio
 - Herramientas de Gestión
- Atender los problemas presentes en la organización mediante metodologías que apoyen en la solución de problemáticas, permitirá diseñar el Plan Estratégico Comercial que ayude a la empresa a potencializar sus capacidades técnicas, comerciales y económicas.
- La implementación de este plan estratégico comercial permitirá a la empresa atender las problemáticas identificadas.

La atención a los supuestos anteriores permitirá definir los cambios factibles deseados dentro de la organización a través de la construcción de la estrategia en el Capítulo 3.

1.8. Objetivos generales y objetivos específicos

1.8.1. Objetivo General

Investigar, analizar y concatenar las problemáticas presentes dentro de las áreas comerciales de las PYMES a nivel internacional, nacional y acotándolo a un objeto de estudio en particular para identificar los métodos, estrategias y metodologías que permitan diseñar, implementar y evaluar un plan estratégico comercial que permita al objeto de estudio atender y resolver las problemáticas identificadas.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Investigar y analizar las problemáticas presentes en las áreas comerciales de las PYMES en el nivel internacional, nacional y acotándolo a una empresa mexicana que ofrece servicios de ciberseguridad.
- Agrupar las problemáticas identificadas por tipo de problema con la finalidad de definir los métodos, estrategias y metodologías que pudieran ser de apoyo en la solución de los problemas identificados.
- Investigar los métodos, estrategias y metodologías de apoyo identificadas con la finalidad de poder aterrizarlos en la generación de un Plan Estratégico Comercial para el objeto de estudio que permita dar solución a los problemas y problemáticas identificadas.

- Definir los objetivos y cambios factibles deseados del plan estratégico comercial y los impactos que pudiera presentar en la organización.
- Implementar y Evaluar el plan estratégico comercial en el objeto de estudio y contrastar los resultados obtenidos contra los objetivos establecidos.
- Enunciar las líneas de investigación a seguir para la continuidad de la presente investigación.

Conclusiones

Derivado de la investigación y estudio de las problemáticas en el nivel Internacional, nacional y posteriormente acotado al objeto de estudio, se lograron identificar las problemáticas coincidentes por resolver, esto permite conocer que las problemáticas presentes en los 3 niveles de investigación son las problemáticas sobre las cuales se debe trabajar con la finalidad de buscar la solución óptima que permita cambiar la situación problemática del objeto de estudio. La investigación para la definición de las problemáticas revisadas se realizó a partir del motor de búsqueda SCOPUS; mediante el cual permite:

- Búsqueda de documentos, por autor, por afiliación y búsqueda avanzada para usuarios expertos en la construcción de búsquedas complejas.
- Funcionalidad “CitationOverview”, que permite el cálculo de las citas para una selección de artículos, todos los artículos de un autor específico o todos los artículos publicados por una revista concreta en un año.
- Journal Analyzer. Es una herramienta para evaluar el rendimiento de una revista científica. Sobre cada revista proporciona tres gráficos que informan sobre:
 - ✓ Número total de citas recibidas cada año (Total CitationGraph).
 - ✓ Número de artículos publicados en un período de tiempo
 - ✓ Número total de citas dividido por el número total de artículos publicados
 - ✓ Permite comparar hasta 10 títulos de revistas simultáneamente.

Se realizó una búsqueda avanzada mediante la biblioteca virtual de Scopus en la cual se definieron los siguientes parámetros de búsqueda por título, palabras claves del autor y contenido, realizando la búsqueda mediante las siguiente palabras clave:

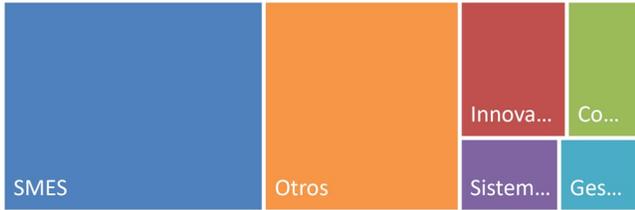
- Estrategias Comerciales – PYMES
- Finanzas – PYMES
- Innovación – PYMES
- Procesos – PYMES
- Planeación Estratégica
- Problemas – PYMES
- PYMES

Esta búsqueda se realizó identificando las principales áreas de oportunidad en la PYMES, donde se identifican que las áreas que más problemáticas presentan son la Innovación Tecnológico, la definición de procesos, las finanzas y la planeación estratégica.

A continuación, se muestra una serie de Gráficos que muestran los resultados obtenidos de acuerdo con el tipo de búsqueda realizada y las palabras clave que más resultados arrojaron:

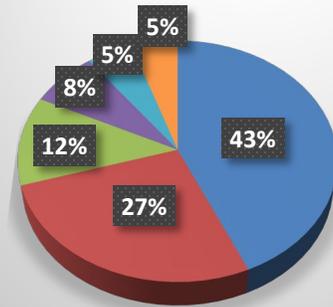
Busqueda: PYMES

- SMES
- Innovacion
- Competitividad
- Sistemas de Informacion
- Gestion de Conocimiento
- Otros



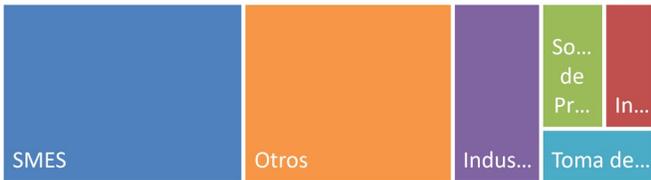
Ubicación

- España
- Colombia
- Mexico
- Ecuador
- Chile
- otros



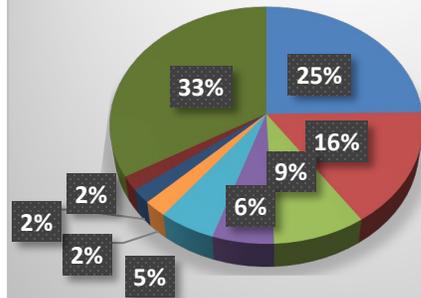
Busqueda: Problemas PYMES

- SMES
- Innovacion
- Solucion de Problemas
- Industria
- Toma de Desiciones
- Otros



Ubicación

- Colombia
- España
- Mexico
- Ecuador
- Venezuela
- Peru



Busqueda Organizacional - PYMES

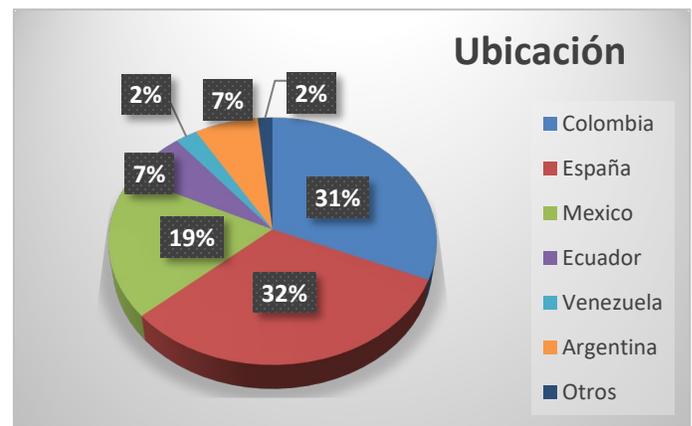
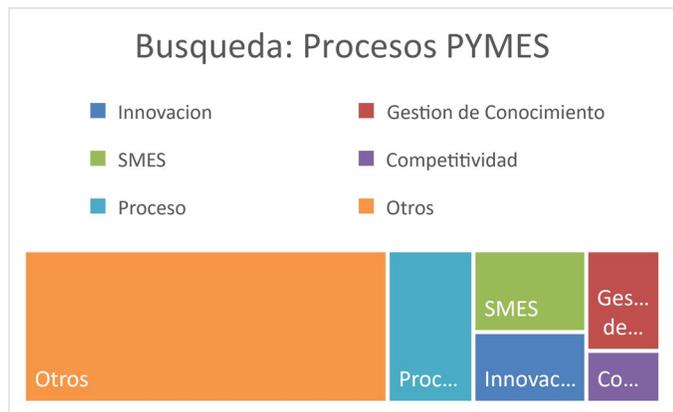
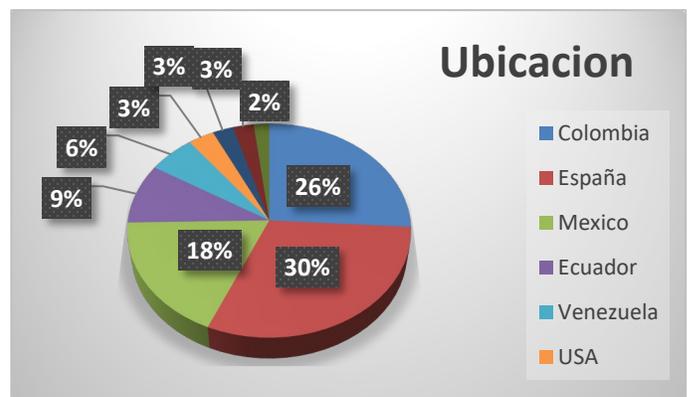
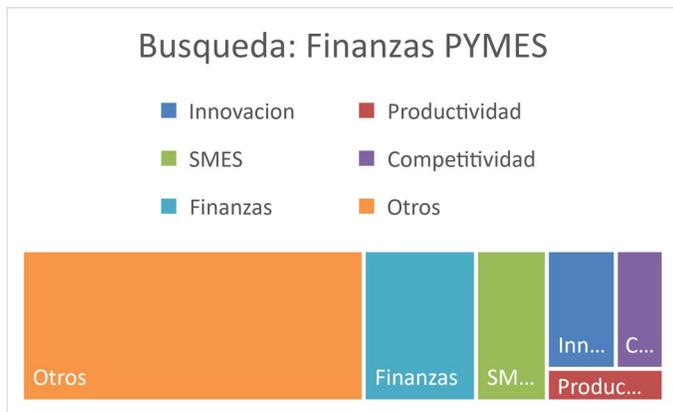
- Innovacion
- Gestion de Conocimiento
- SMES
- Competitividad
- Cultura Organizacional
- Otros



Ubicación

- China
- UK
- USA
- Alemania
- Italia
- India
- Indonesia
- España
- Otros





Las gráficas anteriores muestra las palabras clave arrojadas por el motor de búsqueda SCOPUS, de dichas fuentes fueron revisados los resúmenes para identificar si realmente la información era de valor para la conformación del presente estudio del arte, para lo cual fueron obtenidas más de 4500 publicaciones, de las cuales al filtrar por Palabras Clave y revisar los resúmenes y títulos de cada una de las publicaciones, se lograron filtrar 74 fuentes que fueron revisadas para la conformación del estudio de las problemáticas.

Por lo anterior, tras la investigación realizada, se identificó que las problemáticas presentes en el objeto de estudio son similares a las problemáticas comerciales identificadas a nivel nacional e internacional, por lo cual es importante analizar las problemáticas identificadas, ya que partiendo de estas se definirían los métodos y estrategias que supondrían una mecánica adecuada para la resolución de las problemáticas.

A continuación, se presenta un diagrama de Venn, en el cual se visualizan de forma gráfica las problemáticas identificadas en los 3 niveles:

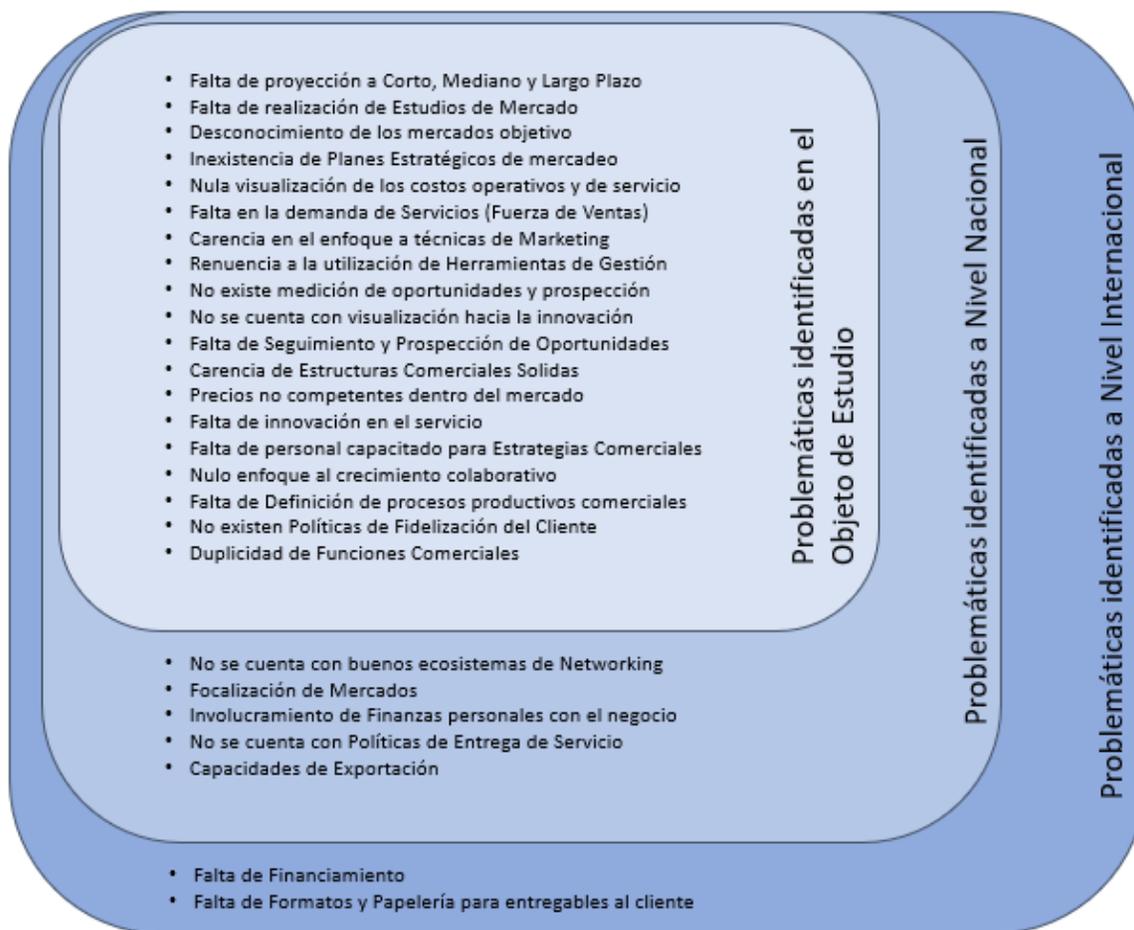


Ilustración 2. Diagrama de Venn de Probleáticas Coincidentes

Esto permite identificar que las problemáticas dentro de la empresa de ciberseguridad realmente están asociadas a problemas de índole comercial, por lo tanto, las problemáticas coincidentes por resolver serán las siguientes:

- La organización no cuenta con una estructura comercial, el departamento de ventas no se encuentra definido, así como los procesos, actividades, roles y responsables para las actividades comerciales.
- No se trazan objetivos orientados al crecimiento colaborativo, a los ingresos por ventas y a la captación de nuevos prospectos.

- No existe la definición de los costeos, ni un precio definido para la venta del producto.
- El proceso general de ventas no se encuentra definido, así como las interacciones de las diferentes áreas en este proceso.
- No se cuenta con actividades de prospección para clientes potenciales que no radiquen en el Networking de la Dirección General.
- Carencia de políticas para la formulación de casos de negocio con definiciones de porcentajes de utilidad, financiamientos, porcentajes de instalación, etc.
- La empresa no realiza ejercicios de Benchmarking periódico que le permita comparar sus competencias y precios contra la de los competidores.
- Carencia en la innovación del servicio mediante valores agregados o exploración de nuevos servicios orientadas a los casos de uso de los servicios que provee la organización
- No existe una herramienta de seguimiento a las actividades comerciales, que permita identificar flujos de trabajo, responsables y tiempos de respuesta por actividad.
- No se cuenta con formatos de papelería oficiales orientados a la identidad empresarial: Presentaciones, Formatos para casos de negocio, formatos de cotización, oferta de valor, propuesta técnica y económica.
- La organización no ha definido estrategias de Marketing que permitan el posicionamiento del producto para la incursión en nuevos mercados o la atracción de clientes potenciales.
- Se adolece en políticas de fidelización de clientes, que permita la renovación de los clientes activos de la organización.
- La organización no tiene bien definido el mercado objetivo al cual pudiera dirigir sus productos.
- Existe duplicidad de funciones o actividades comerciales que se delegan a las áreas incorrectas.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1. Metodología de Sistemas Suaves

Enfoque de Sistemas

De acuerdo con West Chuchman, C (1973), podríamos encontrar diversas definiciones de sistema, pero debemos considerar que todas ellas están desarrolladas de manera intuitiva debido al quehacer diario en nuestras vidas, sin embargo, podemos tener una idea que describa a un sistema como un conjunto de elementos que interactúan con un objetivo común. Todo sistema está integrado por objetos o unidades agrupadas de tal manera que, constituya un todo lógico y funcional, que es mayor que la suma de esas unidades.

Ackoff, R (1974) menciona que no es un elemento último indivisible, pero es un todo que puede ser dividido en componentes. Los elementos del conjunto y el conjunto de los elementos que forman un sistema tienen las siguientes propiedades:

- Las propiedades de cada elemento del conjunto tienen las propiedades o el comportamiento del conjunto, tomando un todo.

- Las propiedades o comportamientos de cada elemento y la forma en que afectan al todo dependen de las propiedades y comportamiento de al menos otro elemento en el conjunto.
- Cada subgrupo posible de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades; cada una tiene un efecto no independiente en el total; en consecuencia, no se puede descomponer el total en subconjuntos independientes.

Partiendo de la definición y concepción de lo que es un sistema, el enfoque de sistemas, es un esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas, en especial hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema, al existir una discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea, su problemática, sus componentes y su solución.

Retomando a West Chuchman, C (1973), se identifica el enfoque de sistemas son las actividades que determinan un objetivo general y la justificación de cada uno de los subsistemas, las medidas de actuación y estándares en términos del objetivo general, el conjunto completo de subsistemas y sus planes para un problema específico. El proceso de transformación de un insumo (problemática) en un producto (acciones planificadas) requiere de la creación de una metodología organizada en tres grandes subsistemas:

- Formulación del problema
- Identificación y diseño de soluciones
- Control de resultados.

El enfoque de sistemas ha sido una punta de flecha para que partieran otro tipo de metodologías que apoyan la resolución de problemáticas a través del pensamiento sistémico, la mayoría de estas metodologías se basan en las siguientes etapas:

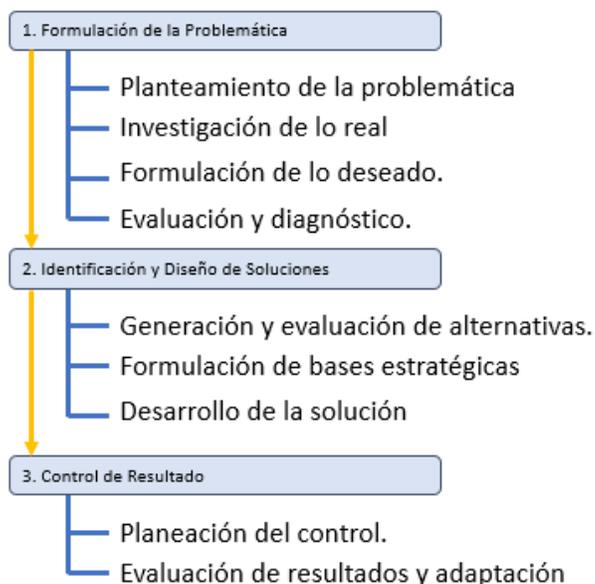


Ilustración 3. Procedimiento para la resolución de problemas con enfoque de sistemas

Elaboración Propia a partir de (Fuentes Zenon, 2015)

Simonsen J, (1994) menciona que la metodología de Sistemas Suaves (SSM por sus siglas en Inglés: Soft System Methodology) de Petr Checkland, de alguna manera mantiene un flujo similar a lo que plantea la resolución de problemas a partir del enfoque de sistemas, SSM fue desarrollado en la década de 1970 por Peter Checkland de la Universidad de Lancaster. El enfoque SSM se deriva de los Movimientos de los sistemas, que Checkland ve como un intento de dar enfoques holísticos a problemas, que el enfoque tradicionalmente reduccionista dentro de la ciencia no ha podido resolver. El movimiento de los sistemas se puede ubicar dentro de disciplinas como Biología, Ecología, Economía, Geografía, Demografía, Gestión (Investigación Operativa), Ingeniería y Cibernética

De acuerdo con Checkland, P (1990), la Metodología de sistemas suaves, tiene el propósito de ocuparse de problemas en los cuales existe un alto componente social, político y humano. Todo surge cuando Checkland se da cuenta que los Sistemas Rígidos o Sistemas Duros eran inadecuados al tratar de aplicarlos a los sistemas que tenían un alto componente social, es así como en los años 60, en un intento por investigar esta área, concibe “Soft System Methodology” (Metodología de Sistemas Suaves), debido a su experiencia en la industria y sus estudios.

Por lo que Checkland, P (1981) comenta, el enfoque de la Metodología de Sistemas Suaves representa una situación que es menos ideal a una situación deseada, esto genera una problemática, la cual no señala en sí misma una solución, o los criterios para llegar a una solución óptima, es decir,

la dificultad inicial será definir el problema, para ver posibles cursos de acción, para que la solución elegida satisfaga a las problemáticas planteadas y con ello generar una mejora en las actividades.

Como explica Ackoff, R (1957), el estudio de SSM es importante, ya que su aplicación se centra en los problemas organizacionales humanos y dentro de estos engloba el diseño de sistemas productivos, gestiones administrativas y todas aquellas actividades en las cuales intervenga el factor humano. Esta metodología profundiza tanto en las consecuencias humanas sobre un sistema, que incluso se puede aplicar a actividades cotidianas. En este caso, de acuerdo con el objeto de estudio se ocupará para dar enfoque a las problemáticas de tema organizacional, comercial y la gestión de procesos en la organización orientado a la resolución de las problemáticas presentes en la parte comercial de la empresa, pero que tienen estricta relación con el factor humano, así como con la gestión y los procesos de la organización, el estudio de esta metodología y su consideración para el presente documento, es debido a que se identificó que muchas problemáticas identificadas se consideran parte de los sistemas suaves dentro del objeto de estudio. El pensamiento sistémico duro tiene el punto de partida en problemas 'estructurados' y en el supuesto de que los objetivos de los sistemas en cuestión están bien definidos y consistentes, mientras que El pensamiento de sistemas suaves tiene el punto de partida en problemas 'no estructurados' dentro de Sistemas de actividad social en los que se percibe un problema mal definido o identificado.

Debido a lo anterior la metodología de sistemas suaves fungirá como base metodológica para la agrupación de los diferentes métodos para el planteamiento de las problemáticas y la estructuración de todo el plan estratégico comercial que se desea llevar a cabo.

De acuerdo con lo que postula Checkland, P (1981), para poder pasar al estudio de la Metodología de Sistemas Suaves, es necesario entender las siguientes consideraciones acerca del pensamiento sistémico:

1. El pensamiento de sistemas asume seriamente la idea de una entidad todo que podría exhibir propiedades como si fuese un todo individual ("propiedades emergentes"), propiedades que no tienen significado en términos de las partes del todo.
2. El ejercer el pensamiento de sistemas significa confrontar algunos todos abstractos construidos (a menudo denominados "modelos de sistemas") con el mundo real percibido, para así aprender acerca de éste último. El propósito de hacer esto puede ir desde el ingenierar (en el amplio sentido de la palabra) alguna parte del mundo percibido como un sistema, hasta la busca de discernimiento o iluminación.
3. Dentro del pensamiento de sistemas existen dos tradiciones complementarias. La tradición "dura" asume que el mundo es sistémico; la tradición "suave" crea el proceso de indagación bajo la forma de un sistema.
4. La SSM es un proceso sistémico de indagación que también hace uso de los modelos de sistemas. Ella así incluye el enfoque duro, que es un caso especial de la misma, un enfoque que surge cuando existe acuerdo local sobre algún sistema que ha de ingeniarse.

5. Para hacer claro lo anterior sería mejor utilizar la palabra "holon" para designar a los todos abstractos construidos, concediendo a la palabra "sistema" el significado del lenguaje diario, sin tratar de utilizarla como término técnico.
6. La SSM utiliza un tipo particular de holon, denominado "sistema de actividad humana". Este es un grupo de actividades tan conectadas como para constituir un todo con propósito definido, construido para satisfacer el requerimiento de la imagen de sistema núcleo (propiedades emergentes, estructura, procesos de comunicación y control con capas).
7. Al examinar situaciones del mundo real caracterizadas por acción con propósito definido, nunca habrá sólo un holon pertinente, dada la capacidad humana para interpretar el mundo de maneras diferentes. Es necesario crear algunos modelos de sistemas de actividad humana y debatir y aprender así la importancia de éstos para la vida real.

Considerando la explicación de Checkland, P (1990) un método es algo más cercano a una técnica, es una secuencia de pasos que lleva a un resultado específico. La metodología es el estudio del método, por lo que se puede decir que la diferencia fundamental es la flexibilidad; un método es rígido y aplicable a casos con ciertas características específicas, que representará un conjunto menor de las que podrían ser tratadas en una metodología, por lo anterior, es importante entender la concepción de los Holon y así mismo los pensamientos que Checkland considera importante para comprender la metodología de Sistemas Suaves, es una herramienta muy buena para la estructuración y resolución de problemáticas en sistemas donde existe un alto componente social y humano, además apoyara para fijar toda la base metodológica del trabajo que se presente a través del presente documento.

2.1.1. Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves

La metodología de Sistemas Suaves se compone de 7 etapas, mediante las cuales se busca identificar un problema, estructurarlo, compararlo con una situación ideal para el sistema y poder enunciar las acciones de mejora necesarias para la situación problemática. El siguiente diagrama muestra el flujo de las etapas de SSM:



Ilustración 4. Diagrama de Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves

De acuerdo con Simonsen J, (1994), la SSM tiene 7 etapas, las cuales se enuncian a continuación:

1. Investigación de la problemática no estructurada: Esta etapa de la metodología analiza los hechos de la situación problemática, es decir, se debe realizar una investigación acerca de la problemática o estado no deseado en el sistema.
2. Expresar la situación problemática: En esta etapa se busca aterrizar en una situación más estructurada, haciendo una descripción del pasado, presente y sus consecuencias en el futuro.
3. Definiciones básicas de Sistemas Relevantes (Definiciones de raíz): El propósito de la definición de la raíz es expresar la operación central de un sistema de actividad, esta raíz se expresa como un proceso de transformación que toma una entidad como entrada de información o de recursos que la cambian o la transforman.
4. Confección y verificación de los modelos conceptuales: Partiendo de la definición de raíz se elaboran modelos conceptuales que representen idealmente las actividades que según la definición de la raíz se deben realizar en el sistema.
5. Comparación de los modelos conceptuales actuales y los modelos conceptuales deseados: En esta etapa los modelos construidos en la etapa 4 serán comparados con la expresión real del mundo de la etapa 2, se verán las diferencias y similitudes entre los modelos conceptuales y lo que existe en la actualidad del sistema.
6. Diseño de cambios deseables y factibles: Se detectan los cambios que son posibles de llevar a cabo en la realidad y en la etapa siguiente. Estos cambios surgen a partir de las diferencias encontradas entre la situación actual y los modelos conceptuales, se proponen los cambios factibles y deseados dentro del sistema.

7. Acciones de mejora para la situación problemática: Esta es la etapa de implementación de cambios deseados que fueron detectados en la etapa anterior

Como se muestra en la figura anterior, se ocupan dos tipos de "actividades", el 'mundo real' actividades que involucran a personas en la situación del problema y 'pensamiento sistémico' Actividades en las que el analista (de alguna manera) intenta abstraerse del mundo real haciendo su pensamiento sistémico y donde las personas de la situación problemática pueden o no pueden participar.

De acuerdo con Checkland, P (1990), la SSM encuentra su principal fortaleza debido a lo siguiente:

1. Los seres humanos no pueden sino atribuir significado a las percepciones del mundo.
2. Dichos significados constituyen interpretaciones del mundo, que se puede pensar derivan del conocimiento basado en experiencia que se tiene del mundo.
3. Las Interpretaciones pueden dar forma a las intenciones que, a su vez, se pueden traducir en acción con propósito definido para mejorar situaciones que, se advierte, están en algún punto de una escala que va de "poco menos que perfecto" hasta "desastroso".
4. La acción con propósito definido, cuando se lleva a cabo, cambia el mundo que se experimenta (de igual manera como lo hace el acto mental de interpretarlo), de forma que los anteriores 1, 2, 3 constituyen un ciclo.
5. El ciclo se puede expresar y operar si se hace uso del pensamiento de sistemas, como si fuese una epistemología.
6. La SSM hace esto en un proceso coherente que es, en si, un sistema de indagación o aprendizaje (y dentro del proceso utiliza modelos de sistemas de actividad con propósito definido).
7. La SSM trata de proporcionar auxilio para articular y operar el ciclo de aprendizaje que va de significados a intenciones y después a acción con propósito definido, sin imponer la rigidez de una técnica.

2.1.2. Desarrollo de las Etapas de la Metodología de Sistemas Suaves

De acuerdo con el artículo de Journal of Applied Systems Analysis, (1979), la metodología de sistemas para abordar problemas mal estructurados del mundo real se expresa de manera más sucinta como un mosaico de actividades que constituyen un sistema de aprendizaje utilizado por el analista para explorar y actuar en la situación percibida como problemática. Las actividades se muestran en la ilustración 4 como una secuencia lógica. Esta secuencia se ha seguido en muchas ocasiones de esta manera, pero el uso de la metodología implicará con frecuencia una secuencia menos directa, así como mucho reciclaje entre actividades a medida que se enriquecen las percepciones.

De acuerdo con Vicker V (1965), la experiencia en el uso de la metodología ha enfatizado la importancia de reconocer que las actividades tienen lugar en dos dominios diferentes. En las fases 1, 2, 5, 6, 7 las actividades implican necesariamente la interacción con el mundo real de las personas y

sus percepciones. Por otro lado 'Debajo de la línea', en las fases 3 y 4, la actividad consiste en nombrar (en 'Definiciones de raíz'), y luego hacer modelos de sistemas de, algunos sistemas de actividad humana que a juicio del analista son relevantes para mejorar la situación del problema. (El analista espera que en las fases 5 y 6 se demuestre que son realmente muy relevantes). Por tanto, hay un dominio que está en el mundo real y otro que se trata del mundo real, de una manera bastante especial. Por supuesto, algunas de las actividades en el dominio anterior implicarán pensar en el mundo real. Lo que tiene de especial este último dominio es que consiste en manipular algunas ideas particulares (como sucede, ideas de sistemas, pero otras serían posibles) como un medio para orquestar un debate sobre los cambios del mundo real; este debate iluminará las percepciones y valores actuales, así como los procesos políticos y culturales: en una palabra.

En lo que a Checkalnd P, (1978) considera, hay que recalcar que es importante considerar que en los estudios de sistemas 'blandos' que utilizan el concepto de 'sistema de actividad humana' es importante decidir el propósito de un modelo, qué se va a representar y cómo; luego, se debe seleccionar un lenguaje adecuado de expresión pictórica y utilizarlo de manera coherente; finalmente, se debe proporcionar una clave para que otros puedan leer el diagrama de la misma manera que su creador. Al hacer modelos de sistemas de actividad humana, dado que habrá una serie de interpretaciones válidas de la naturaleza del sistema, la coherencia exige que el punto de vista del observador / constructor de modelos se haga explícito.

Considerando lo anterior el flujo de la metodología de Sistemas Suaves se define a través de las siguientes etapas:

1. Percepción de la situación Problemática no Estructurada

De acuerdo con Flores, J (2016), en esta etapa inicial se realiza la percepción de la situación en la que se encuentra una porción de la realidad social afectada por un problema que genera un comportamiento no deseado. En esta acción primaria se trata de determinar el mayor número posible de percepciones del problema y demás expresiones que suceden en una realidad determinada, pudiendo desarrollar de ella la construcción mental más detallada posible de las situaciones que acontecen.

En este proceso la observación de los sucesos va en función de las interrelaciones existentes entre los elementos que participan en la porción de la realidad percibida, dejando como función del investigador, percibir elementos, expresiones, entornos y demás hechos no relacionados, pero que son relevantes de tal percepción.

1. Percepción de la problemática de manera estructurada

Flores, J (2016) también explica sobre la etapa 2 que esta fase implica ver los sucesos acontecidos en la realidad problemática con mayor claridad y precisión, despojándose de conclusiones y puntos de vistas y con la mayor neutralidad posible. Describiremos la realidad expresándola como un sistema, recogiendo las interrelaciones entre los elementos en función de lo que hacen de manera epistemológica, las propiedades emergentes que implica su relación entre estos y su entorno, las situaciones conflictivas, las comunicaciones o intercambio de información (flujo de materiales, de energía y de información), las diferentes visiones de las personas implicadas y de qué manera se relacionan con la situación problema.

También se expresarán mediante un modelo los entornos en los que interactúa el sistema (en este caso la empresa), la existencia de grupos de poderes formales e informales dentro y fuera del sistema, además se describirá cuál es el desarrollo de la cultura social del sistema involucrado, pudiendo determinar su presente, pasado y futuro. Una vez logrado el modelo se podrá mostrar tanto la estructura del sistema como los procesos que realiza y su relación entre estos creando el clima o ambiente en el que se desenvuelve la situación, las características fundamentales o núcleo de situaciones en las cuales se perciben problemas.

Según Simonsen J, 1(994, en las etapas 1 y 2, el analista intenta desarrollar la imagen más rica posible de la Situación problemática. La función de estas 2 etapas es "mostrar la situación de manera que que una gama de opciones posibles y, con suerte, relevantes [de sistemas relevantes a ser descrito en las siguientes etapas. Se recomienda que el enfoque en las etapas 1 y 2 sea relativamente estable (lento a cambio) estructuras y en los procesos en continuo cambio y las relaciones entre estructura y proceso. La 'estructura' puede examinarse en términos de disposición física, jerarquía de poder, informando la estructura y el patrón de comunicaciones tanto formales como informales. 'Proceso' puede ser examinado con frecuencia en términos de las actividades básicas de decidir hacer algo, hacer y monitorear tanto lo bien que se hace como sus efectos externos, y tomar las acciones correctivas.

2. Definiciones básicas de Sistemas Relevantes (Definiciones de raíz)

Una vez construida nuestra empresa como un sistema se podrán seleccionar los "sistemas candidatos a problemas", es decir en dónde se encuentran las problemáticas enunciadas dentro de nuestro sistema. Una vez seleccionados los posibles "candidatos a problemas" se procederá a determinar qué "soluciones" deberían darse en la realidad social para transformarla, mejorando su situación.

Para Checkland, P (1990), este proceso de cambio (transformación) se expresa a través de lo que en la Metodología de Sistemas Suaves se denomina definición básica de raíz, la cual debe ser una descripción concisa de un sistema de actividad humana desde un tipo de punto de vista específico que se sea útil para mejorar la situación o resolver el problema. En este sentido toda propuesta dada es una definición particular postulada por nosotros, esto no implica que el sistema seleccionado sea necesariamente el deseable y tampoco que este sea el sistema que se deba diseñar e implementar en el mundo real, es parte de una visión posible, determinándose que mientras más puntos de vistas se tenga de la situación problemática, más concreta será la definición del proceso de transformación que se desea.

En un estudio compartido, Checkland P y Smith, D (1976) mencionan que metodológicamente, estamos interesados en la técnica para escribir definiciones de raíces bien formuladas y luego obtener modelos de sistemas de los sistemas de actividad humana que se describen en las definiciones de raíces. Un artículo anterior describió una técnica para la formulación adecuada de definiciones de raíces. Deben expresar los elementos combinados en el mnemónico CATWOE. Siguiendo el desarrollo de imágenes ricas de la situación del problema, el analista ahora elige una o más descripciones breves (normalmente de 3 a 10 líneas de texto) del mundo real para modelar en la etapa siguiente. Esto se conoce como definiciones de raíz de los sistemas pertinentes y se apoya de lo que Checkland identifica como el CATWOE, el cual se describe a continuación:

Componente	Amplificación
Cliente (C)	Cliente (de la actividad), beneficiario o víctima, quien sea afectado por la (s) actividad (es) principal (es). El objeto indirecto de los verbos de actividad principal.
Actor (A)	Los agentes que llevan a cabo, o hacen que se lleven a cabo, el (los) proceso (s) de transformación o actividades del sistema.
Transformación (T)	El núcleo del RD. Un proceso de transformación realizado por el sistema. Se supone que incluye el objeto directo de los verbos de actividad principal.
Weltanschauung	El (a menudo-incuestionable) Outlook o que se da por sentado marco que marca thisparticularRD un meaningful uno.
Propiedad (O)	Propiedad del sistema, control, preocupación o patrocinio; un sistema más amplio que puede hablar sobre el sistema.
Ambiental y Sistema más amplio Restricciones (E)	Impuestos ambientales. Quizás interacciones con sistemas más amplios distintos al incluido en (I) anterior, estos sistemas más amplios se dan por dados.

Tabla 8. Descripción del CATWOE

En consecuencia, en esta etapa es necesario considerar la importancia de determinar los puntos de vistas de los implicados, ya que refuerza esta condición estableciendo que las diferentes perspectivas permiten generar una serie de definiciones básicas, cada una indicativa de los cambios que se consideran necesarios.

Dicho de otro modo, cada definición básica de raíz implica definir el "qué" (qué proceso de transformación se impone hacer en la realidad social) de acuerdo con la concepción que se tenga de la situación problema, es importante contar con la elaboración de una definición básica con el análisis de CATWOE.

3. Confección y verificación de los modelos conceptuales

Considerando el estudio de Journal of Applied Systems Analysis, (1979) Para cada definición de raíz, el analista elabora un modelo conceptual. El modelo conceptual es simplemente el conjunto estructurado de actividades que la lógica requiere en un sistema nocional que será el definido en la definición raíz, puede describirse en términos de su 'estado' describiendo los elementos que componen su estado actual, sus relaciones con elementos externos que afectan al sistema y la condición de estos elementos externos

La descripción del modelo conceptual, de acuerdo con Checkland, P (1990), toma la forma de un dibujo con cada actividad descrita y con flechas conectando las burbujas mostrando relaciones lógicas. Un orden de las actividades puede indicarse con números en las burbujas. Como técnica se sugiere basar las actividades en el modelo conceptual a partir de los verbos que podrían utilizarse para describir el sistema, Dado que el modelo conceptual es un modelo de un sistema de actividades, sus elementos serán los verbos. La 'técnica' de modelar es ensamblar la lista mínima de verbos que cubren el ac-actividades que son necesarias en un sistema definido en la definición raíz.

Subsistema 4a. Verificación del modelo conceptual con conceptos de sistema formal

En este subsistema se comparan los modelos que se van estableciendo con otro general de cualquier sistema de actividad humana o también denominado modelo de "sistema formal", a fin de eliminar deficiencias. Este modelo es una construcción formal cuyo objetivo es ayudar a la construcción de modelos conceptuales, evitando describir manifestaciones verdaderas del mundo real de sistemas de actividad humana, que no lo hace ser un sistema formal normativo, sino permite dejar plena libertad al modelo conceptual de ser irracional o deficiente.

Para Simonsen J, (1994), el sistema formal constituye la alternativa para poder verificar nuestro modelo conceptual con un sistema modelo, cuyas características deben compararse con el nuestro para poder determinar cuáles son las deficiencias y eliminarlas

El conjunto de atributos que debe tener S de acuerdo con las definiciones de Checkland, P (1990) para poder ser considerado. Los componentes del modelo formal establecido son los siguientes:

- S tiene un propósito o misión en curso. En el caso de un sistema “blando” esto podría ser una búsqueda constante de algo (propósito) que finalmente nunca se pueda lograr. En los sistemas más “duros” esto es lo que se divide en “objetivos” o “metas”, caracterizados por ser alcanzables en un momento oportuno.
- S tiene una medida de desempeño. Dicha medida señala el progreso o retroceso del alcance del propósito o de los objetivos.
- S incluye un proceso de toma de decisiones, siempre y cuando se asuma que no es una persona, sino un rol que mucha gente, en un sistema dado, pueda ocupar, el cual permitirá llevar a cabo la acción reguladora de “a” y “b”.
- S tiene componentes que son en sí sistemas, que tienen todas sus propiedades de S.
- S tiene componentes que interactúan, que muestran un grado de conectividad tal (que podría ser física o quizá ser flujos de energía materiales, información o influencia) que los efectos y acciones pueden transmitir a través el sistema.
- S existe en sistemas más amplios y/o medios con los cuales interactúan.
- S tiene un límite, que lo separa de los sistemas más amplios y se define formalmente como el área dentro de la cual el proceso de toma de decisiones tiene poder para generar acción.
- S tiene recursos físicos y humanos que están a la disposición del proceso de toma de decisiones.
- S tiene alguna garantía de continuidad, tiene “estabilidad a largo plazo”.

Retomando el estudio de Journal of Applied Systems Analysis, (1979), la tarea en la construcción de modelos conceptuales es simplemente la de ensamblar la lista de verbos que describen las actividades requeridas por la Definición Raíz, conectándolas de acuerdo con los requisitos de la lógica e indicando los flujos que parecen esenciales en este primer nivel de resolución.

Una vez que se ha construido esta versión del modelo, Checkland, P (1976) menciona que se puede utilizar como base para otras versiones ampliadas. Algunos pueden mostrar actividades a niveles más detallados o registrar todos los flujos en el sistema, material y abstracto; Además, las versiones del modelo basadas en nombres pueden incluir entidades organizativas que pueden llevar a cabo las actividades del modelo básico. Una elaboración frecuente es preguntar a cada actividad: ¿Qué información se necesita para realizar esta actividad? ¿De qué fuente? ¿Con qué frecuencia? ¿En qué forma? El modelo de actividad básico se convierte entonces en el origen de un modelo de flujo de información que puede utilizarse para investigar los flujos de información actuales o para diseñar nuevos sistemas de información.

Y algunas interrogantes complementarias podrían ser las siguientes:

- ¿La medida de desempeño en este modelo es clara?

- ¿Qué constituirá un desempeño “bueno” o “malo” de acuerdo con esta medida de desempeño?
- ¿Cuáles son los subsistemas en este modelo?
- ¿Las influencias por parte de los medios se toman en cuenta en las actividades del sistema?
- ¿Las fronteras del sistema están bien definidas?

Subsistema 4B. Comparación del modelo conceptual con otros sistemas de pensamiento

Mediante esta sub-fase se modifica o transforma cada modelo conceptual cuando sea oportuno, en cualquier otro modelo adecuado a la solución del problema, esto es posible debido a que la Metodología de Sistemas Suaves fue concebida en sus inicios como “principios de método” y no tanto como una técnica propia de un método, esta concepción permitió no excluir algún sistema de pensamiento que se estuviera desarrollando en algún otro lugar.

4. Comparación de los modelos conceptuales actuales y los modelos conceptuales deseados

De acuerdo con el estudio de Ackoff, R (1974), el objetivo de esta etapa es comparar los modelos conceptuales elaborados en la etapa 4 con la situación problema analizada en la etapa 2 de percepción estructurada, esto se debe hacer junto con los participantes interesados en la situación problema, con el objeto de generar un debate acerca de posibles cambios que se podrían introducir para así encontrar una mejora en la condición del problema. Es necesario comparar para determinar si el modelo requiere ser mejorado en su conceptualización. “Los modelos conceptuales son consecuencia de las definiciones básicas y elaboraciones mentales de procesos de transformación que puedan existir o no en la realidad; se requiere de un proceso de constatación entre los modelos conceptuales propuestos y la realidad social que describen”.

Checkland, P (1990), postula 4 posibles maneras de llevar a cabo esta comparación:

1. Usar los modelos conceptuales como base para cuestionamientos ordenados

Este es un tipo de comparación que puede ser hecha cuando la situación verdadera del mundo real es muy diferente del modelo conceptual. Los modelos del sistema se utilizan para abrir un debate acerca del cambio. El modelo se utiliza como fuente de preguntas acerca de la situación existente. Se anotan y se contestan las preguntas sistemáticamente. Las respuestas a las preguntas pueden proveer la solución al problema percibido.

2. Comparar historia con predicción del modelo

Otro método de comparación es reconstruir una secuencia de eventos en el pasado y compara qué habría sucedido si el modelo conceptual relevante se hubiera puesto en ejecución

realmente. De esta manera las diferencias presentadas entre la predicción del modelo y la actualidad del sistema pueden arrojar líneas de acción para encontrar la solución a la problemática.

3. Comparación total general

Esta comparación se basa en el cuestionamiento del porqué las características de los modelos conceptuales desarrollados son diferentes de la realidad actual. Analizando cada uno de los subsistemas del modelo conceptual y comparándolos con la situación actual, se pueden enlistar las diferencias que representarían la problemática y de esta manera se puede encontrar más factiblemente una solución ideal a las problemáticas presentadas.

4. Comparación del modelo

El cuarto método para llevar a cabo la etapa 4 de la metodología es denominado "Recubrimiento del modelo". En este método, una vez terminada la conceptualización del sistema, se realiza un segundo modelo con los mismos componentes del modelo conceptual planteado, pero modificando aquellos elementos en los cuales la realidad se diferenció del modelo conceptual planteado, con este método el recubrimiento del modelo revela la discordancia entre la realidad y el sistema conceptual, de esta manera se mostrará el origen de las problemáticas y una vez identificado se pueden generar alternativas de solución de la situación no deseada.

Simonsen, J (1994) postula que en esta etapa el analista puede utilizar otros conceptos del sistema (por ejemplo, desarrollo abierto más tarde que la descripción de la metodología de Checkland) como una 'lista de verificación'. Por lo tanto, el escenario está destinado a hacer uso de cualquier sistema que los conceptos se desarrollaron con el fin de obtener una mayor seguridad de que el concepto los modelos son, si no estrictamente 'válidos', al menos defendibles. El modelo o modelos conceptuales es el producto principal por utilizar en las etapas siguientes como el resultado del pensamiento sistémico para estructurar el siguiente debate sobre cambios deseables y factibles. "Su propósito es solo generar una alta calidad discusión con los participantes interesados en la situación del problema.

5. Diseño de cambios deseables y factibles:

Menciona Checkland, P (1990) que una vez concluida la comparación de los modelos conceptuales con la situación problemática estructurada y habiendo determinado las diferencias, se procede a ejecutar aquellas medidas propuestas que puedan significar una mejorara en la situación problema, estos posibles cambios pueden hacerse en 3 diferentes planos: en estructura, en procedimientos y en actitudes. La discusión o el debate generado en

la comparación de la fase anterior ayudará a determinar qué tipo de cambios son los que deben generarse en nuestro sistema y estos son los siguientes:

- **Cambios estructurales:** Representan cambios en la estructura general de nuestro sistema, se efectúan en aquellas partes de la realidad que a corto plazo no presentarán un cambio, ya que el proceso de adoptar nuevos comportamientos en la estructura del sistema. Es por esto por lo que los efectos de los cambios a efectuarse se producen lentamente, las variables que interactúan en este contexto tienen una dinámica muy lenta, lo cual hace también que los resultados sean lentos. Estos cambios pueden darse en realidades como la organización de grupos o departamentos o en la estructura de responsabilidad funcional, entre otros.
- **Cambios de procedimiento:** Estos cambios se efectúan en elementos o realidades más dinámicas, por lo tanto, están continuamente fluyendo en la realidad modificándose para mejorar la situación problemática. Estos cambios afectan a los procesos de transformación y las actividades emergentes de los elementos que interactúan en la estructura del sistema. Los resultados son visibles en menor tiempo que los cambios estructurales.
- **Cambios de actitudes:** En el caso de los cambios de actitud las cosas son más cruciales, ya que son intangibles y su realización depende de la conciencia individual y colectiva del factor humano que interactúa en el sistema

6. Acciones de mejora para la situación problemática

En el estudio de Checkland, P y Scholes J (1990) se menciona que una vez que se han acordado los cambios, la habilitación en el mundo real quizás sea inmediata o su introducción tal vez cambie la situación, de forma que, aunque el problema inicialmente percibido ha sido eliminado, emergen nuevos problemas derivados de la implementación de los cambios, pero puede ser estos nuevos problemas se puedan tratar de nuevo con la ayuda de la Metodología de Sistemas Suaves.

Las etapas 6 y 7 se refieren a la implementación de los cambios para mejorar la situación problemática. En la práctica, SSM no es tan 'lineal' como se describe en el proceso ideal etapa por etapa. A menudo se realizan iteraciones y se genera el debate en la etapa 5, por lo tanto, vuelve a llamar la atención sobre el análisis inicial y la raíz definiciones. No obstante, el resultado debería ser la implementación de cambios "deseables" y "factibles".

De acuerdo con Simonsen, J (1994), los cambios definidos deben ser posiblemente deseables sistémicamente como resultado de la información obtenida a partir de la selección de definiciones de raíz y la construcción de modelos conceptuales, y deben ser también culturalmente factible dadas las características de la situación, las personas en ella, sus experiencias compartidas y sus prejuicios.

Checkland describe los posibles cambios dentro de 3 categorías: cambios en estructuras (organizativas), en procedimientos (actividades) y en 'actitudes' en Incluyendo, por ejemplo, cambios en la influencia, expectativas o roles como se mencionó anteriormente.

2.1.3. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la Metodología de Sistemas Suaves

A continuación, se presenta una relación que presenta las principales ventajas y desventajas de la metodología de Sistemas Suaves:

Beneficios	Riesgos y Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • La Metodología de Sistemas Suaves da estructura a la situación problemática y a las complejidades que pueden presentarse a raíz de esta. De esta manera permite la organización estructurada del problema. • Hace que las personas que usen la metodología busquen una solución que sea más que técnica, aun cuando en la problemática se vea involucrado el factor humano. • Es una herramienta muy rigurosa en cuanto a su utilización en los problemas. • Ofrece técnicas específicas para la solución de problemáticas. • Al ser una metodología tiene versatilidad para ser integrada a otras técnicas, métodos y metodologías considerando elementos parciales de las diferentes metodologías que se integran. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Metodología de Sistemas Suaves requiere siempre de la participación de los sistemas de organización humana, es decir el factor humano es trascendente. • No se debe especular en la respuesta del problema demasiado temprano, ya que puede generar errores en el desarrollo de la metodología. • Siempre debe hacerse un modelo conceptual y en ocasiones es difícil construir la empresa como un sistema, sin la imposición de una estructura y de una solución particular ante la situación problemática • La gente tiene dificultades para interpretar el mundo sistémico de una manera distendida. • La aplicación de la MSS debe ser llevada a cabo por alguien que tenga el conocimiento y entendimiento suficiente de los modelos y enfoques sistémicos.

Tabla 9. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de SSM

2.2 Gestión de Servicios de Tecnologías de Información: ISO20001:2018

La norma internacional ISO 20000-1: Gestión de Servicios de TI, es una norma de estandarización publicada por el organismo ISO, en esta norma se identifican los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para garantizar el diseño, operación, manutención, mejora y transición de servicios de tecnologías de la información, el estudio de esta norma genera mucho valor al presente

trabajo, debido a que nuestro objeto de estudios es una empresa que se centra en la prestación de Servicios de Tecnologías de la Información, por lo cual entender la conformación de un sistema que pueda ayudar a gestionar la calidad y entrega de estos servicios sería importante para poder apegar la operación de la empresa a los mejores estándares internacionales.

De acuerdo con la ISO 20000-1 (2018) ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

Patiño, F y Carvallo, V (2018), enuncian que los Sistemas de Gestión (SG) están pensados para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización y tienen como finalidad establecer y alcanzar unos objetivos definidos. La diferencia entre un estándar y un sistema de gestión es que el SG:

- Siempre tiene un enfoque en procesos
- Hace énfasis en satisfacer las necesidades de la organización (no solamente elementos técnicos)
- Involucra a la alta dirección (contiene elementos estratégicos)

Las Normas UNE-ISO/IEC 20000-1 no son de índole técnico, ni tecnológico. Su objetivo es definir los principales flujos de actividades (agrupados en forma de procesos) cuyo fin es lograr una entrega efectiva y con la calidad requerida de los servicios a los clientes y usuarios. Además, definen un sistema reconocido internacionalmente y probado de gestión que permite a los proveedores de TI (ya sean áreas internas u organizaciones externas) planificar, diseñar, realizar transición, entregar y mejorar continuamente sus servicios.

La norma ISO 20000-1, se encuentra estandarizada y sus puntos de control se asemejan a los demás estándares ISO, radicando su principal diferencia en el apartado 8. Operación, donde se centra en los requerimientos necesarios para la operación del Sistema de Gestión de Servicio y es en este apartado 8. Operación, donde encuentran su principal diferenciador las normativas ISO y los sistemas de gestión, los puntos de control o apartados de la norma ISO 20000-1 son los siguientes:

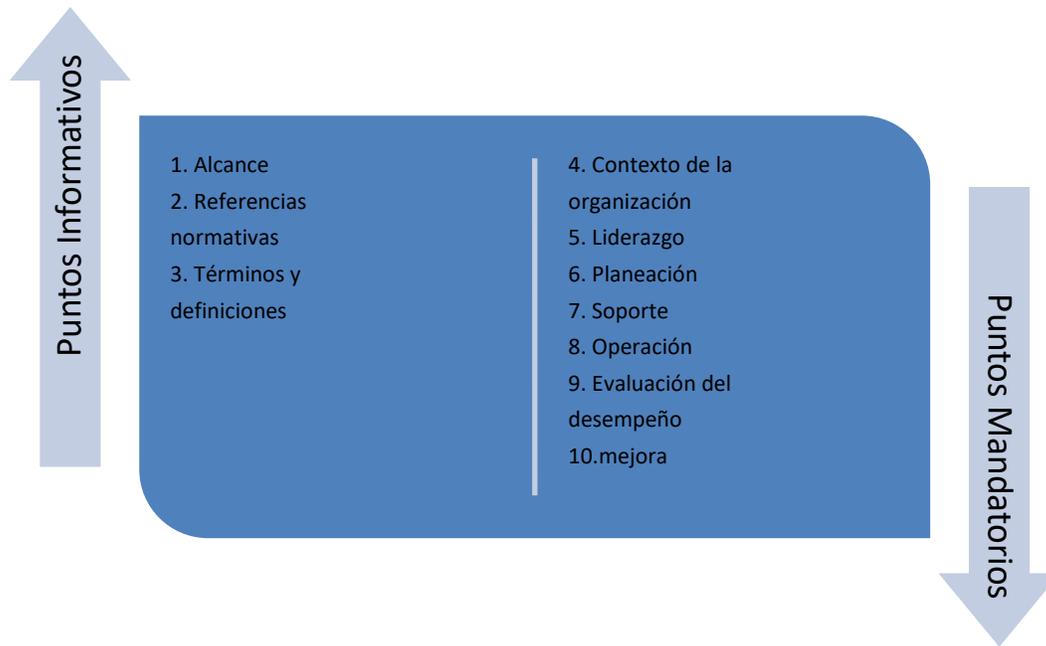


Ilustración 5. Estructura de ISO 20000-1: Gestión de Servicios de TI

Adaptación propia a partir ISO 20000-1, 2018.

1. Alcance

Este apartado aplica a todas las organizaciones sin importar el tipo o tamaño, o la naturaleza de los servicios. En este apartado se demuestran todos los requerimientos y las consideraciones que deben tenerse en cuenta para conformar un alcance para el sistema de gestión y especifica los requisitos para que una organización establezca, implemente, mantenga y mejore continuamente un sistema de gestión de servicios. En este apartado se consideran las generalidades y campos de aplicación, donde de acuerdo con la ISO 20000-1: 2018 (2018), esta norma puede apoyar a:

- Un cliente que demande servicios o que requiera un enfoque consistente del ciclo de vida de los servicios.
- Una organización que quiere demostrar su capacidad para la planificación, diseño, transición,
- Una organización para monitorizar, medir y revisar su SGS y sus servicios y la mejora de servicios
- una organización que desea mejorar la planificación, diseño, transición, entrega y mejora de servicios
- mediante una implementación y operación eficaces del SGS
- Una organización o una tercera parte que realice evaluaciones de conformidad contra los requisitos especificados en la norma ISO 20000-1
- Un proveedor de formación o consultoría en gestión de servicios

En este apartado también se hace mención que existe una restricción donde una organización no puede demostrar conformidad con los requisitos si se usan terceros para operar TODOS los servicios.

2. Referencias Normativas

Este apartado no tiene aplicación en la ISO 20000-1, ya que se coloca si alguna referencia ha sido tomada para la estructuración del documento normativo, que no es el caso de esta ISO

3. Términos y Especificaciones

Para el objeto del presente documento no tiene causa aunar en el contenido de este numeral, simplemente son términos y definiciones importantes para un correcto entendimiento de la norma, entre las cuales figuran la definición de: Auditoría, competencia, conformidad, mejora continua, acción correctiva, acción de mejora, información documentada, parte interesada, sistemas de gestión, no conformidad, entre otras.

4. Contexto de la organización.

De acuerdo con la norma ISO 20000-1 (2018), en este apartado, la norma orienta a las organizaciones sobre como “la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema de Gestión de Servicios (SGS)”.

En este apartado se consideran los numerales:

- Comprensión de la organización y de su contexto
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Determinación del alcance del sistema de gestión de servicios
- Sistema de gestión de servicios

5. Liderazgo

En este apartado la norma ISO sienta las bases sobre las responsabilidades de liderazgo que la alta dirección debe asumir para llevar a buen puerto la planificación, manutención y mejora del sistema de Gestión que le permita a la organización la consecución de sus objetivos estratégicos, entre los compromisos y responsabilidades de la alta dirección se pueden enunciar las siguientes: Asegurando que se establezcan la política y los objetivos de gestión de servicios, garantizando que se crea, implementa y mantiene un plan de gestión de servicios, definiendo una política de gestión de servicios, y los objetivos de gestión de servicios, definiendo los niveles de autoridad apropiados, determinando aquello que constituye valor, dirigiendo y brindando apoyo a los recursos que operan el SGS y apoyando a otros roles relevantes.

Los apartados contenidos en el presente numeral son los siguientes:

- Liderazgo y compromiso
- Política
- Establecer la política de Gestión de Servicios
- Comunicar la política
- Definición de Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización.

6. Planificación

Este apartado la norma internacional ISO, habla sobre la manera en la cual se debe planificar el sistema de Gestión de Servicios, considerando el tipo de riesgos que la organización tiene y aprovechando el contexto de la organización del apartado 4 para aprovechar las oportunidades y para mitigar los riesgos que se encuentran presentes.

Mediante este apartado la norma dicta los lineamientos que se deben seguir para documentar el cumplimiento de sus sistemas de gestión hacia la valoración y mitigación de riesgos, así mismo se menciona que al planificar el SGS, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- Asegurar que el SGS pueda lograr sus resultados previstos
- Prevenir o reducir efectos no deseados
- Lograr la mejora continua del SGS y de los servicios

De acuerdo con la ISO 20000-1 (2018) Este apartado se centra en la valoración y control de los riesgos presentes de la organización, el aprovechamiento de las oportunidades, así como la definición de objetivos que se deben cumplir en la Gestión de los Servicios. Los apartados presentes en este numeral son los siguientes:

- Acciones para tratar riesgos y oportunidades
- Objetivos de gestión de servicios y planificación para su consecución
- Planificar la consecución de los objetivos
- Planificar el sistema de gestión de servicios

7. Apoyo

Este apartado de la norma ISO 20000-1 hace referencia a todo el apoyo que la alta dirección debe otorgar al Sistema de Gestión de Servicios, la organización debe determinar y proporcionar los recursos humanos, técnicos, de información y financieros necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGS y la operación de los servicios para cumplir los requisitos de servicio y alcanzar los objetivos de gestión de servicios.

En este apartado se dictan los requerimientos que se deben cumplir para provisión de recursos técnicos, económicos y humanos, así como la manera de abordar la asignación de dichos recursos donde inclusive se considera la información documentada y el control que la organización debe dar a la información tanto interna, como externa.

La ISO 20000-1 (2018) menciona que los apartados contenidos en el numeral 7. Apoyo son los siguientes:

- Recursos
- Competencia
- Concienciación
- Comunicación
- Información documentada
- Generalidades
- Creación y actualización de la información documentada
- Control de la información documentada
- Información documentada del sistema de gestión de servicios
- Conocimiento

Como se muestra en los numerales anteriores, esta enfocado a los recursos humanos, de información y financieros que se requieren para la provisión de los servicios bajo los estándares de calidad necesarios.

8. Operación

Como se mencionó anteriormente, el presente apartado es en el cual radica todo el método de seguimiento y aseguramiento de calidad de los servicios, la norma podría verse resumida mediante el siguiente diagrama:

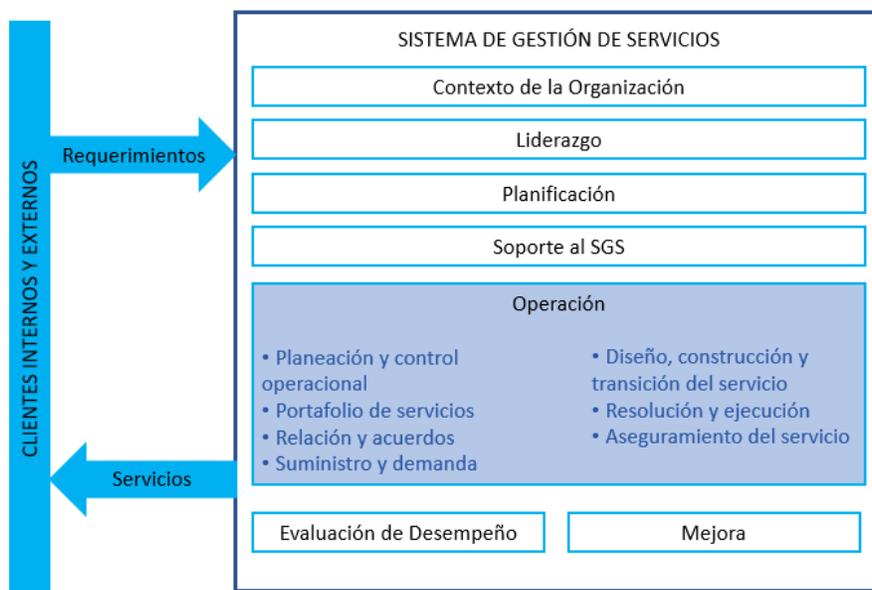


Ilustración 6. Relación de Requerimientos de Cumplimiento ISO 20000-1:2018
 Elaboración propia a partir de ISO 20000-1: 2018.

Este es el numeral más extenso de todos los numerales de la norma, debido a que en este se especifican todos los requerimientos operacionales para la gestión del servicio, todos los procesos, políticas y especificaciones que debe contener este numeral se observan resumidos mediante el siguiente diagrama:

Planificación y Control Operacional					
8.2 Portafolio de Servicios	8.3 Relaciones y Acuerdos	8.4 Oferta y Demanda	8.5 Diseño Construcción y Transición	8.6 Resolución y Ejecución	8.7 Aseguramiento de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> Planificación de servicios Control de partes involucradas en el ciclo de vida de los servicios Gestión del catálogo de servicios Gestión de activos Gestión de la configuración 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de relaciones con el negocio Gestión de niveles de servicio Gestión de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto y contabilidad de servicios Gestión de la demanda Gestión de la capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de cambios Diseño y transición de servicios Gestión de entregas y despliegues 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de incidencias Gestión de solicitudes de servicio Gestión de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la disponibilidad Gestión de la continuidad Gestión de la seguridad de la información

Ilustración 7. Cumplimientos de Requerimientos Operativos de ISO 20000-1:2018
 Elaboración propia a partir de ISO 20000-1: 2018.

De manera general, los flujos que plantea la norma en cada uno de los numerales anteriores se muestran a continuación:

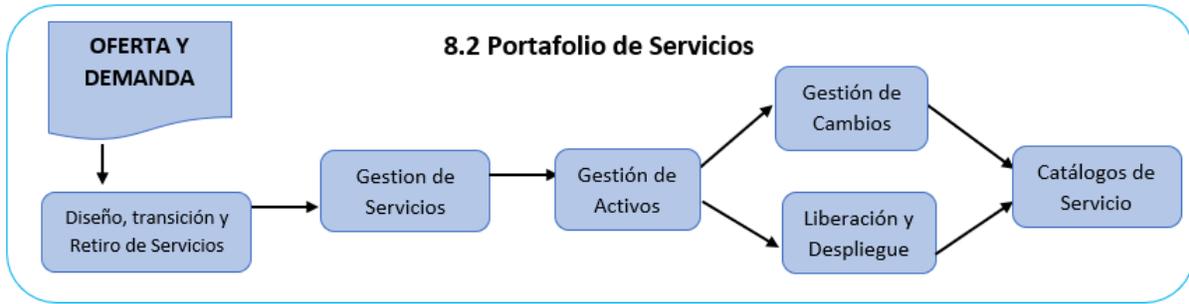


Ilustración 8. Portafolio de Servicios ISO 20000-1

El portafolio de Servicios especifica todos los requerimientos y necesidades que debe considerar la organización para tener una correcta diversificación de servicios acorde a la oferta y demanda de sus clientes y el mercado, así como todos los activos y recursos necesarios para provisión de dichos recursos.

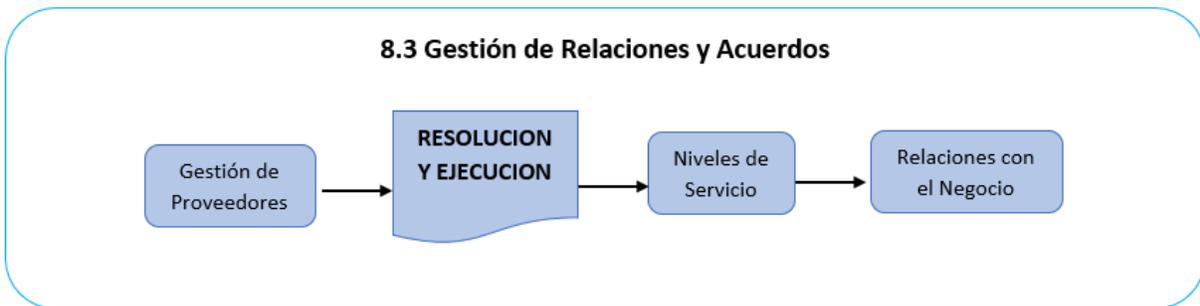


Ilustración 9. Relaciones y Acuerdos ISO 20000-1

La gestión de relaciones y acuerdos define los procesos y políticas que apoyaran a la organización a contar con relaciones optimas tanto en la gestión de insumos para el negocio hacia los proveedores internos y externos de la organización y hacia los clientes y asociados que le faciliten la consecución de los objetivos comerciales de la organización.

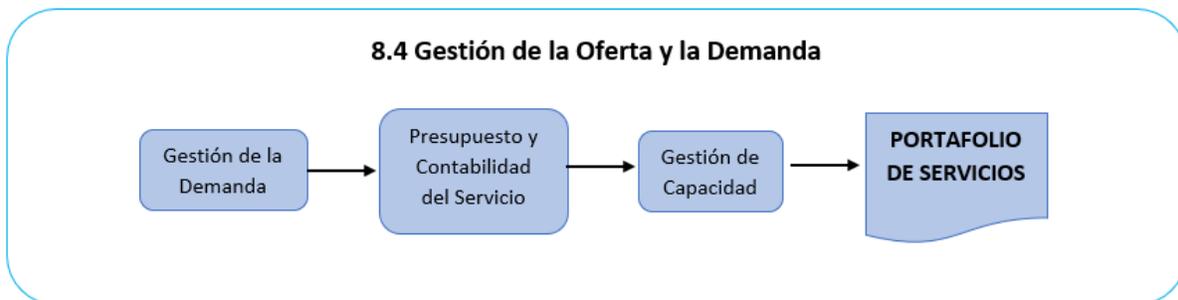


Ilustración 10. Oferta y Demanda ISO 20000-1

El apartado de oferta y demanda especifica los controles y evaluaciones que se tienen que hacer sobre la demanda de los servicios, los recursos financieros y de capacidad que se requieren para

que a través de la medición de la demanda se determinen los servicios y soluciones necesarias para satisfacer las necesidades del mercado y de los clientes.

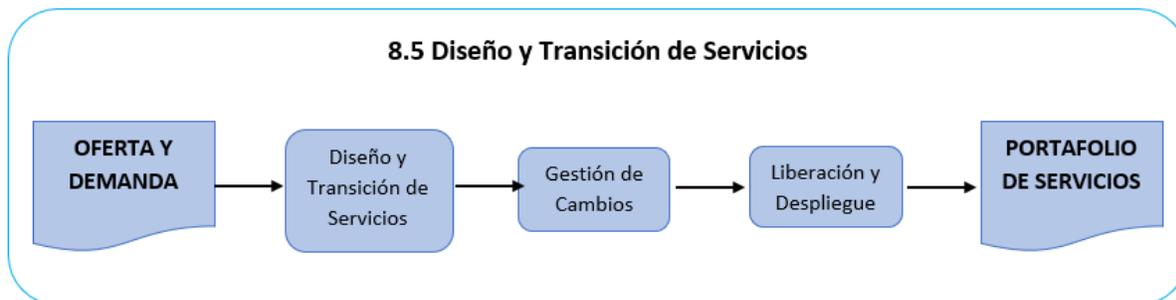


Ilustración 11. Diseño y Transición de Servicios ISO 20000-1

El apartado de Diseño y Transición de servicios dicta todos aquellos requerimientos técnicos, de funcionalidad, pruebas de aceptación y lineamientos de seguridad que se deben considerar en el diseño de nuevos servicios que permitan satisfacer la demanda de servicios del mercado y de los clientes.

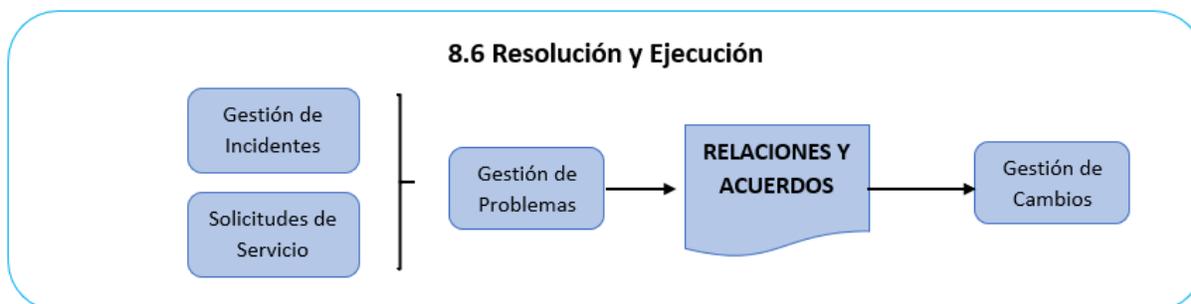


Ilustración 12. Resolución y Ejecución ISO 20000-1

Resolución y Ejecución quizá sea el núcleo del apartado de planificación operacional, en el se delimitan los lineamientos que deben contener los procesos y políticas que permitan tener una operación esbelta y estandarizada para la naturaleza de los servicios de Tecnologías de la Información.



Ilustración 13. Aseguramiento de Servicios ISO 20000-1

El aseguramiento de servicios delimita los requerimientos de seguridad y continuidad que debe tener todo servicio de tecnologías de la información, se centra en garantizar la continuidad del negocio y de sus operaciones bajo los más altos estándares de seguridad, para garantizar que los niveles de servicios acordados con los clientes se cumplan.

9. Evaluación del Desempeño

En este apartado el estándar ISO enuncia las bases que las organizaciones deben seguir para poder tener una correcta monitorización, medición, análisis y evaluación del desempeño del Sistema de Gestión y los servicios ofrecidos por la organización, en este apartado se especifica que se deben Planificar, establecer, implementar y mantener un programa o programas de auditoría, que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de Informes necesarios que permitan evaluar el desempeño y corregir las desviaciones presentes durante las auditorías, así mismo se deben establecer mecánicas en la cuales se reporte el desempeño y las actividades a la alta dirección y esta pueda tomar decisiones relativas a mejoras, desviaciones, recursos necesarios y demás cuestiones de índole estratégico dentro y fuera de la organización, este apartado considera los siguientes numerales:

- Monitorización, medición, análisis y evaluación
- Auditoría interna
- Revisión por la dirección
- Informes de servicio

10. Mejora

En este apartado se hace mención a la mejora continua que debe existir en el sistema de Gestión de Servicios, la organización debe continuamente mejorar la eficacia del sistema de gestión a través del uso de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y análisis crítico por la dirección.

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente y la conformidad de los servicios, así mismo la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

2.2.1. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la ISO 20001:2018

Beneficios	Riesgos y Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un enfoque a la resolución de problemáticas presentes en la parte suave y en la parte dura de un sistema. • Siempre tiene un enfoque en procesos • Hace énfasis en satisfacer las necesidades de la organización (no solamente elementos técnicos) • Involucra a la alta dirección (contiene elementos estratégicos). • Permite la estandarización y calidad en los procesos internos de la empresa • Conlleva a la gestión de la calidad en la entrega del servicio al cliente y busca la satisfacción del mismo a través de la Gestión proactiva del servicio. • Ayuda para la optimización de recursos para la ejecución de los procesos de la empresa y la reducción de Costos • Permite llevar a cabo el monitoreo y control de todo el ciclo de vida de los servicios. • Permite la estructuración, solidificación y crecimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa. • Provee una estructura para el cumplimiento de regulaciones relevantes relacionadas con la prestación de los servicios de la organización. • Obliga al apego y cumplimiento de las obligaciones contractuales (SLAs, etc.). • Permite a las empresas contar con un diferenciador contra la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de certificación para el apego del estándar ISO 20000-1 no pueden ser adquiridos en el corto o mediano plazo, deben atravesar etapas de planificación e implementación bastantes robustas. • La inversión requerida para la manutención de los Sistemas de Gestión de las normativas ISO requieren de una fuerte inversión por parte de las organizaciones. • Se requiere de especialistas y recursos dedicados a la manutención de los sistemas de gestión. • Existen otros estándares internacionales similares a ISO 20000-1 como ITIL y Metodologías Agiles que requieren de menor inversión para la adopción de sus lineamientos. • La estandarización de procesos y provisión de recursos para la manutención de los Sistemas de Gestión son complicados por el alto involucramiento del componente humano. • La renuencia al cambio de los colaboradores que deben adoptar las prácticas de los Sistemas de Gestión resultan una problemática importante en la implementación de este tipo de estándares.

Tabla 10. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la ISO 20000-1:2018

2.3 Balanced ScoreCard

La medición del desempeño de las compañías y organizaciones en general se ha convertido en un rato constante, todas las empresas pequeñas, mediana o grandes requieren de la medición de resultados y contratarlos contra los objetivos planteados con la finalidad de definir las áreas de oportunidad y estrategias que permitan a las organizaciones la consecución de sus objetivos estratégicos.

Para Cardenas, S (2007), el Cuadro de Mando como instrumento de información y control de gestión ha estado presente en muchas organizaciones desde hace varias décadas, El proceso de formulación del CM básicamente consiste, en primer lugar, en fijar unos fines en la entidad, cada uno de los cuales es llevado a cabo mediante la definición de unas variables clave, y, en segundo lugar, el control es realizado a través de indicadores.

De acuerdo con Kaplan y Norton, (2007), el Balanced ScoreCard (BSC) o cuadro de mando integral, es una herramienta que inicialmente se consideró como un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica. Tras la evolución del BSC, se considera una herramienta de gestión, que se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información, algunas de las ventajas que presenta la implementación y utilización del BSC son las siguientes:

- Generar la información suficiente respecto al comportamiento y las tendencias de los procesos sustantivos en cuanto a calidad, tiempos de entrega, tendencias comerciales, administrativas y operativas que facilite la toma de decisiones en la elección de un nuevo proveedor.
- Crear un esquema de crecimiento para el desarrollo de la organización que permita un círculo de retroalimentación, donde se puedan identificar oportunidades de mejora en los procesos sustantivos de la organización y la toma de decisiones.
- Contar con criterios fundamentados para la toma de decisiones operativas y estratégicas de la organización.
- Crear una estructura organizacional adecuada atendiendo todas las dimensiones del negocio.
- Contar con la información necesaria del comportamiento de cada uno de los procesos de la organización, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad internas que permitan un mejor esquema operativo.
- Contar con elementos visuales que permitan la identificación de desviaciones en los acuerdos o compromisos con los diferentes involucrados dentro de los procesos, generando así la centralización de información que permitiera la toma de decisiones.
- Aclarar, traducir o transformar la visión estratégica de la organización
- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos de la organización
- Planificar y establecer los objetivos estratégicos de la organización.
- Aumentar la retroalimentación y Formación estratégica.

Los objetivos antes mencionados, se pueden observar de manera esquemática en el diagrama que se presenta a continuación:

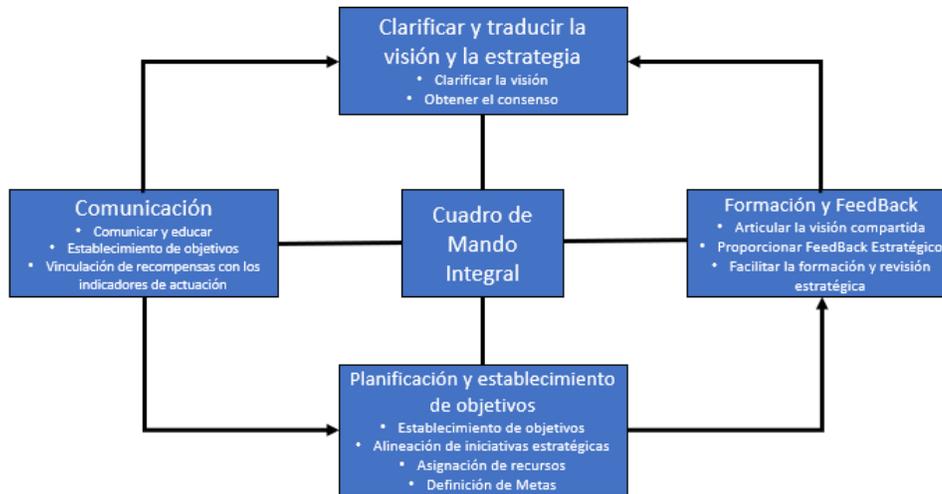


Ilustración 14. Objetivos del BSC
(Kaplan y Norton, 1996)

Por lo anterior Kaplan y Norton, plantean en sus trabajos que a través del BSC se busca atender los indicadores que pudieran surgir de las 4 principales perspectivas de negocio y sobre de las cuales se deberían fundamentar toda la toma de decisiones inherentes a la operación cotidiana y estratégica de una organización.

Scaramusa S, (2010) menciona que las perspectivas de BSC se enuncian a continuación:

Perspectiva Financiera: La cual se centra en los indicadores contables y financieros de una empresa como pueden ser el Flujo de efectivo, crecimiento en ingresos o el retorno de capital.

Perspectiva Cliente: La cual busca definir los indicadores que permitan aumentar la satisfacción del cliente, orientado a Tiempo, Calidad, Servicio, Desempeño o Costos.

Perspectiva Procesos Internos del Negocio. Que se centra en los procesos y las competencias internas centrales hacia el negocio: Procesos, decisiones y acciones que impactan al cliente.

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: Indica el potencial que se tiene a futura y presenta una visión de mejora continua dentro de la organización y el desarrollo de nuevos procesos o tecnologías para el aprovechamiento dentro de la cadena de valor de la organización.

Las perspectivas del BSC antes enunciadas, se podrían entender de manera lógica, así como las relaciones que entre sí mismas y algunos ejemplos de criterios a considerar dentro de cada perspectiva presentan mediante el siguiente esquema:

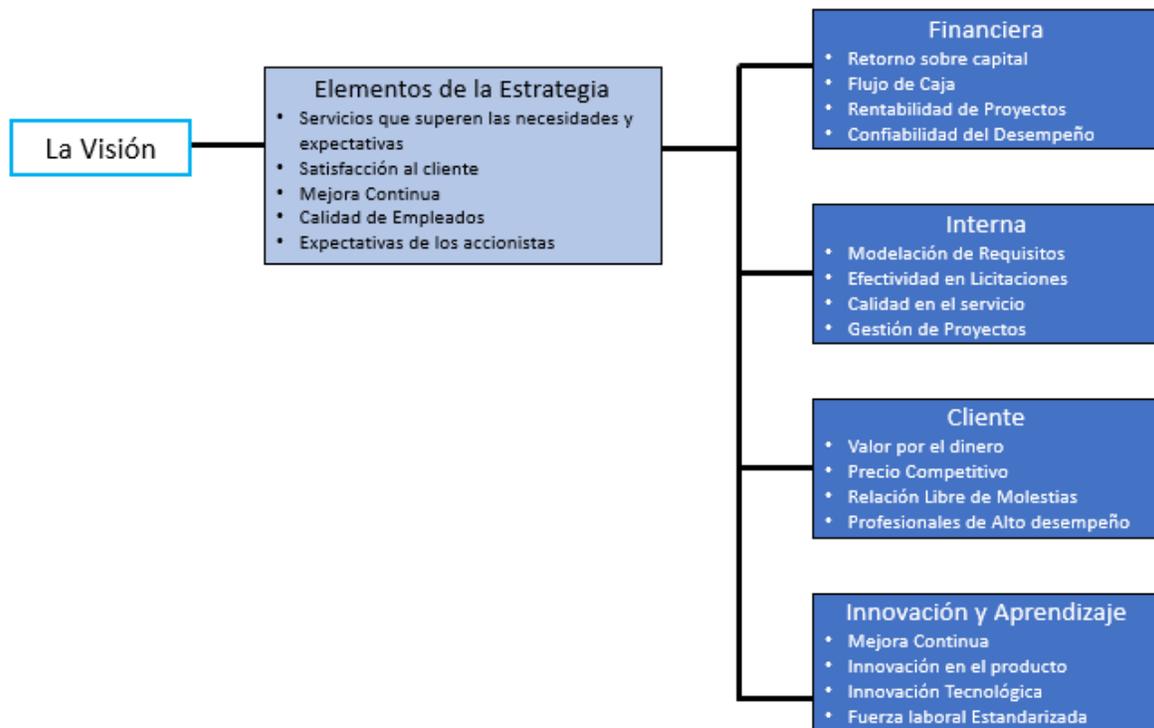


Ilustración 15. Perspectivas del BSC

Elaboración Propia a partir de Scaramusa, S (2010.)

Perspectiva Financiera del BSC

Para Hofer y Schendel (1982), los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir y que van desde un crecimiento agresivo y competitivo de la cuota de mercado, hasta la consolidación, salida y liquidación, por lo cual se podrían considerar 3 fases dentro de dicho ciclo de vida:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Kaplan y Norton, (2000) mencionan que debido a que lo que se busca a través de la perspectiva financiera es la potencialización de capacidades para la toma de decisiones en el área financiera de la organización, la formulación de esta perspectiva dentro del BSC, debe iniciar con un dialogo entre la dirección general y el área comercial financiera sobre los objetivos de categorización financiera y para esto podrían considerarse los siguientes ejes estratégicos:

- Crecimiento y diversificación de ingresos
- Reducción de Costos y Mejora de la productividad
- Utilización de los activos y estrategia como inversión.

El crecimiento y la diversificación de ingresos se podría consolidar a través del planteamiento y la medición de las siguientes estrategias: Nuevos Productos, Nuevas Estrategias, Nuevos Clientes y Mercados, Nuevas Relaciones, Variedad de Productos y Servicios o Estrategias de Precios.

La reducción de costos por su parte podría definirse y evaluarse a través de los siguientes ejes principales acorde a la moción principal: Aumento en la productividad de los ingresos, Reducción de Costos Unitarios, Mejora de diversificación de los canales y Reducción de Costos de Explotación

Para lograr la materialización de utilización de activos y estrategias como inversión, podemos definir los siguientes tópicos principales: Ciclo de caja, Solvencia, Mejora en la utilización de los activos, Riesgos de esta manera planear y difundir los objetivos estratégicos de la utilización de los activos y sus dividendos.

Los objetivos financieros, presentan los objetivos a largo plazo de la organización y la utilización del BSC no está en conflicto con este objetivo superior, lo que se busca es que los objetivos sean explícitos y claros para los involucrados dentro de las áreas funcionales financieras, con el tiempo, se observa como los objetivos e indicadores de todas las áreas están vinculadas entre si y repercuten el comportamiento unas de las otras, por lo cual a través de la perspectiva financiera se debería lograr el establecimiento y consecución de objetivos financieros que permitan la máxima utilización de los activos y permitan un mayor rendimiento de las inversiones realizadas por la empresa

Perspectiva de los Clientes en el BSC

Para Kristofik, J (2000) el cliente es una parte vital dentro del ciclo de vida de una organización, el cliente será el usuario y quien devenga los bienes y servicios ofertados por la organización, por lo cual el BSC se centra en la definición de objetivos y estrategias que permitan la solidificación de la relación con el cliente, así como en las estrategias que permitan el aumento en la satisfacción de estos.

Para Kaplan y Norton (1996) en esta perspectiva el BSC, se apoya a las empresas para que pueda identificar los segmentos de cliente y mercado en los cuales han decidido competir. Esta perspectiva permite la definición de indicadores y estrategias que permitan la evaluación de la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los segmentos de clientela que la organización haya determinado como explotables de acuerdo con el objetivo de la organización.

La perspectiva del cliente tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo para el aumento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios, imagen de marca, experiencia de compra y relación. La perspectiva del cliente califica si la proposición de valor para los segmentos de clientes está siendo concretada.

Partiendo de la segmentación de clientes que la organización haya realizado de acuerdo con el tipo de producto o servicio que ofrecen, se podrían definir las siguientes métricas para el BSC:

- Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas en un mercado objetivo en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas por una unidad de negocio específica.
- Incremento de Clientes: Mide en términos absolutos y relativos la tasa en que una unidad de negocio materializa nuevos clientes o negocios.
- Retención de Clientes: Se refiere a la tasa de cliente que renuevan o mantienen las relaciones existentes con la empresa.
- Satisfacción al Cliente: Evalúa el nivel de satisfacción del cliente en términos cualitativos y cuantitativos con los productos y/o servicios que ofrece y son adquiridos por el cliente.
- Rentabilidad del Cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento de negocio de la organización una vez consideradas las inversiones y los gastos realizados.

Scaramusa S, (2010) postula que para lo anterior se debe tener en consideración los atributos del producto o servicio, la relación con los clientes y la imagen y el prestigio de la organización. Las empresas deberán determinar los aspectos relevantes relacionados con el valor vitalicio de los clientes, participación en las compras de los clientes, el lucro con el cliente, así como su relación y satisfacción respecto a los bienes y servicios otorgados.

Al terminar la formulación de esta perspectiva, los directivos que deseen implementar el BSC para considerar una mejora en los procesos operativos del área comercial de la empresa hacia las consideraciones del cliente podrán identificar y evaluar lo siguiente:

- Atributos del servicio y producto: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: Calidad de la experiencia de compra o adquisición de bienes y servicios
- Imagen y reputación de la organización.

Perspectiva de los procesos Internos del BSC

De acuerdo con Kaplan y Norton, (1996), la perspectiva de los procesos internos nos lleva al tema de ejecución de la estrategia, esto es, si el plan de la alta administración para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar el valor de mercado de la empresa y la riqueza de los socios está siendo implementado con éxito.

La perspectiva de los procesos internos nos lleva al tema de ejecución de la estrategia, esto es, si el plan de la alta administración para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar el valor de mercado de la empresa y la riqueza de los socios está siendo implementado con éxito.

De acuerdo con Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J (2008) el objetivo de esta área es analizar las expectativas del cliente (o accionista) seleccionado y derivar a partir de ellas los indicadores. Estas expectativas se pueden obtener mediante un proceso secuencial y vertical para obtener los nuevos procesos en los cuales la empresa ha de sobresalir con excelencia.

Lo que se busca es que se considere la calidad y la evaluación en cada uno de los procesos de la cadena de valor donde se interrelaciona el factor operativo de la organización y en este identificamos 3 actividades principales:

- **Actividades de soporte:** Están referidas a la infraestructura de la empresa, y son el complemento necesario para las actividades Primarias. Por ejemplo: la gestión de RRHH, la gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios, la gestión del desarrollo tecnológico, y otras áreas como las finanzas, contabilidad, relaciones públicas.
- **Actividades Primarias:** Son aquellas actividades referidas al proceso productivo de la compañía, y están formadas por los procesos de innovación, los procesos operativos y aquellos relacionados con los servicios de venta.
- **Margen:** Está formado por el valor íntegro obtenido menos los costes incurridos por cada actividad generadora de valor.

Para lograr una vinculación adecuada y excelente del proceso interno de negocio hacia la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera, en la estructuración del BSC se deben considerar los siguientes elementos: Gestionar las relaciones de proyectos existentes, para finalizar un ciclo rápido de finalización y cobro y se debe anticipar a futuras solicitudes del cliente e influir en ellos, para esto se plantea un proceso que se considera es general para una organización de cualquier índole, el cual se muestra a continuación:



Ilustración 16. Procesos del BSC
Adaptación a partir de Kaplan y Norton, (1996)

Procesos de Innovación

Retomando el estudio de Kaplan y Norton, (2000) los procesos de innovación reflejan la intención de la empresa de encontrar nuevos productos o servicios capaces de abrir nuevos mercados. Entre sus objetivos, se encuentran el encontrar oportunidades de comercialización a base de detectar las necesidades y carencias de los clientes, anticipándose a sus demandas. También se aborda la investigación de nuevas metodologías de desarrollo de los productos con el objetivo de reducir costes, o proporcionarles más valor añadido.

Análisis de Mercado: Los directivos realizan una investigación de mercado para detectar carencias y necesidades de los clientes, así como imaginar nuevas oportunidades y mercados que la organización podría proporcionar. El objetivo no es agrandar a los clientes, sino asombrarlos, al encontrar respuestas a dos preguntas cruciales: ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana? y ¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?:

Desarrollo del Producto: Una vez decidido qué proponer al mercado, se busca cómo hacerlo con los menores costes posibles. Para ello, el grupo de investigación y desarrollo en primer lugar realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes. Y en segundo lugar realiza una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación.

Procesos Operativos

Avanzo, D (2003) menciona que este es el grupo de procesos en el cual se producen los productos o servicios que ofrece la empresa. Representa la creación de valor de la empresa a corto plazo, a diferencia de los procesos de innovación. El ciclo suele empezar con la recepción del pedido por parte del cliente y finaliza con la entrega del producto o servicio. Los objetivos relevantes en esta etapa suelen relacionarse con la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes (a diferencia de los procesos de innovación, en los que se buscan nuevos productos y servicios para nuevos clientes y mercados), preservando la calidad de los productos.

Procesos de Venta

Por último, Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J; (2008), mencionan que el proceso final de la cadena interna de valor es el conjunto de procesos de venta y postventa. Los primeros incluyen las gestiones necesarias desde que el producto es fabricado y entregado al cliente, hasta que se reciben los pagos; incluye el procesamiento de los pagos, como las facilidades de pago, financiación, etc. Los segundos incluyen aquellas actividades relacionadas con las actividades de garantía y reparaciones, así como el tratamiento de defectos y devoluciones. Organizaciones que comercializan equipos críticos, como los relacionados con la medicina, añaden valor a sus productos mediante la incorporación de un servicio técnico rápido y fiable frente a cualquier avería, pues cualquier error de funcionamiento puede ser muy caro. También existen empresas, dedicadas al sector servicios, cuyo trato con el cliente es primordial y proporcionan numerosas facilidades tras la adquisición de productos o servicios, como cambios y devoluciones, asistencia rápida, etc. El objetivo es satisfacer al cliente y ser eficiente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización.

Kaplan y Norton, (2000), menciona que la identificación de los procesos críticos por medio del decenio de la cadena de valor permite la selección de los indicadores de desempeño que mejor midan los procesos críticos. Mientras, los sistemas de contabilidad y costos tradicionales pueden no estar preparados para medir los identificadores con la visión de procesos. En general, el análisis de costos apoyados en actividades permite que las empresas midan el costo de procesos que, juntamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes. La medida que las empresas utilizan, la mejora continua o la mejora discontinua de procesos internos importantes, los tres conjuntos de medidas – con base en costos, calidad y tiempo – ofrecerán datos que indicarán si las metas de esos programas de mejoría están siendo alcanzadas.

Perspectiva de Innovación y aprendizaje

Scaramusa S, (2010) menciona que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo evaluar cual es el valor del empleo para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como alguien integrado a la cultura organizacional. Así, los administradores necesitan identificar cuál es la estructura hará viable el crecimiento sustentable de la empresa a largo plazo.

Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J; (2008), recalcan que toda organización debe garantizar su propio futuro manteniendo a los empleados con la formación adecuada, incorporando nuevos valores, estudiando detenidamente las nuevas tecnologías para incorporarlas y seguir creciendo, etc. Es parte de lo que se conoce normalmente por I+D (investigación y desarrollo), pero extendiéndolo al área de recursos humanos y concediéndole mayor dimensión y, por tanto, importancia. Dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando, posiblemente sea ésta la perspectiva más importante. Prueba de ello es que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren los Recursos Humanos como un elemento clave en la gestión.

En esta perspectiva, Kaplan y Norton, (2000) menciona que se deben definir y evaluar los siguientes aspectos relacionados con el aprendizaje y la innovación operativa:

- Las capacidades de los empleados
- La capacidad de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos.

Las capacidades de los empleados

De acuerdo con Kaplan y Norton, (2000), uno de los cambios directivos más trascendente que ha habido en los últimos 15 años, es la capacidad de los directivos en reconocer la labor de los empleados y su contribución hacia los objetivos estratégicas. En esta parte el BSC sabe de la importancia de contar con una fuerza laboral adecuada y esta perspectiva se centra en eso, en

identificar que tan productivo, capaz y formado se encuentra el empleado para la ejecución de las tareas encomendadas. Por lo cual para poder llevar a buen puerto esta perspectiva dentro de la implementación del BSC, se deben considerar obligadamente los siguientes elementos:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Las capacidades de los sistemas de información

Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Por ejemplo, empresas inmersas en importantes readaptaciones de procesos (reingeniería), empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente, etc., son las más tendentes a considerar objetivos de esta naturaleza. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas. En esta perspectiva se busca evaluar cuales son los sistemas de información tanto tecnológicos, como humanos, los cuales permitirán contar con un nivel adecuado de tecnología de acuerdo con el giro de la empresa, en esta parte se debe evaluar si la tecnología empleada va acorde con las necesidades de la empresa y como esta mejora la eficiencia de los procesos operativos que se llevan en el día a día a través de los empleados.

Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos.

Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J; (2008), mencionan que esto se refiere principalmente a la transferencia de riesgos y responsabilidades hacia los colaboradores y como esto coadyuba al empoderamiento y motivación de los empleados, esto puede ser a través de un análisis de perfiles y de las tareas a desarrollar permite una coordinación y una organización más eficiente, clarificando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, determinando el grado de contribución al resultado final y estableciendo unas políticas de retribución y de participación en la toma de decisiones acorde con la estrategia definida por la unidad de negocio. Se trata de delegar, pero de una delegación con sentido y con eficacia, de manera que se mejore y se agilice la gestión y que se consiga un clima organizativo aceptable y responsable. Para ello será necesario observar los siguientes indicadores.

En última instancia la capacidad de alcanzar los objetivos estratégicos definidos, aun cuando estos se consideren muy ambicioso radicara en esta última perspectiva, ya que las perspectivas anteriores dependerán directamente de la capacidad de la empresa de presentar crecimiento y aprendizaje de los procesos internos y estratégicos de la organización y de ahí la importancia de la definición y medición de los indicadores relacionados con esta perspectiva.

2.3.3. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la Metodología de Balanced ScoreCard

Beneficios	Riesgos y Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Permite una visión integral de la estrategia de una organización a través de sus perspectivas, lo cual permite llevar el monitoreo y control de todas las áreas funcionales de la organización. • Permite definir un marco estratégico para la definición, planeación y obtención de los objetivos estratégicos de la organización. • Permite definir proyectos estratégicos en particular a partir de la información obtenida del Cuadro de Mando Integral. • Facilita la visibilidad operativa y estratégica de la organización de manera integral, lo cual permite y facilita una toma de decisiones ágiles en cuestiones relevantes a la organización. • Se centra en la remediación de problemáticas y consecución de objetivos en prospección al tiempo, no busca una remediación en el corto plazo, pero permite atacar las brechas desde áreas que permite la mejora de sus problemáticas. • Permite la alineación estratégica de diferentes áreas funcionales de la empresa y el trabajo colaborativo en la interrelación de tareas operativas de las distintas áreas involucradas. • Presenta de forma visual el rendimiento y comportamiento de los procesos funcionales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • No considera los factores externos y competidores, si bien se robustece con las 4 perspectivas que se buscan atacar en el cuadro de mando integral los aspectos externos relevantes para la organización no son considerados de manera explícita. • Sin un nivel de concientización y aprendizaje adecuado sobre la metodología, la comprensión del Balanced ScoreCard en los niveles bajos de la organización se vuelve complicada. • En ocasiones las áreas operativas consideran que la aplicación de planes de acción para materialización de objetivos estratégicos no es relevante. • Si no se definen los indicadores adecuados de evaluación la información que se obtiene a través del BSC no genera el valor suficiente para la toma de decisiones. • Requiere un alto involucramiento de todas las áreas y escalafones de la organización, el área estratégica no puede operar la metodología sin el apoyo del área operativa y viceversa. • No se cuenta con un proceso definido para la interpretación de información, así como la forma de transformar esa información en acciones tangibles o planes de acción.

2.4 Bench-Marking

El Benchmarking es una herramienta que permite llevar a cabo una comparación sustancial entre una empresa, las practicas, procesos, diferenciadores e innovaciones que tiene una empresa contra otra empresa que tal vez sea del mismo giro o lleve a cabo actividades similares, por lo cual se considera que el estudio de la metodología de Benchmarking puede ser de gran apoyo en la estructuración de la estrategia de tal forma que permita identificar las principales prácticas que

podieran ser adoptadas por el objeto de estudio a fin de poder mejorar las problemáticas presentes y explotar las fortalezas que la empresa tiene en la competitividad de los servicios que ofrece.

Definir el Benchmarking, y sus variadas formas, no es una tarea sencilla. Más bien lo contrario, al tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por naturaleza, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico. Así lo confirman los desarrollos más recientes sobre su contenido, tipología, ámbito de aplicación y objetivos, sin embargo, de acuerdo con Spendolini (1992), el Benchmarking se puede entender como un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8). con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).

El párrafo anterior dentro de la definición Spendolini plantea para la metodología del Benchmarking, cuenta con una numeración, dicha numeración corresponde a las etapas del Benchmarking que permiten formular dicha definición, misma que se explica mediante el siguiente diagrama:

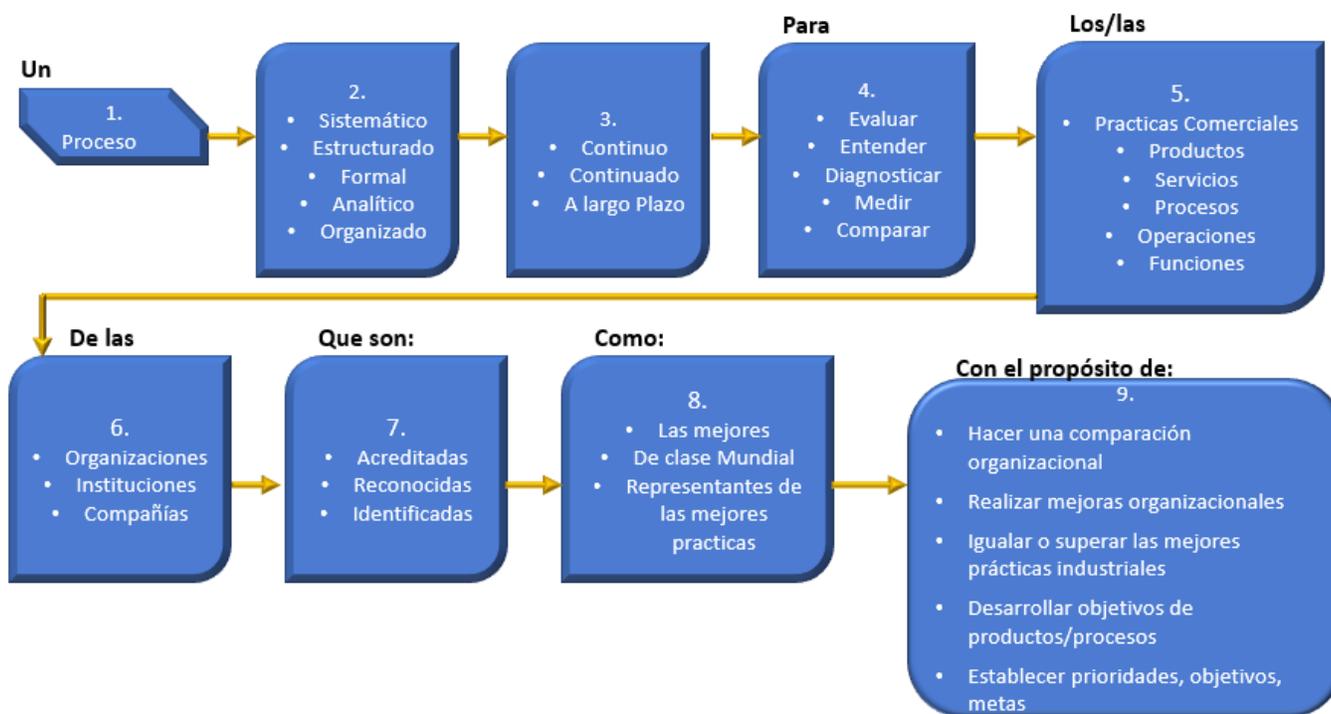


Ilustración 17. Proceso de Benchmarking
Elaboración Propia a partir de Spendolini, (1992).

A continuación, se explica de acuerdo con Garvin, D (1993) porque el Benchmarking es considera de acuerdo con los grupos funcionales reflejados en la imagen anterior:

Grupo 1 – Proceso: El Benchmarking es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio

detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica.

Spendolini, M (1992) menciona que la idea de que el Benchmarking es un proceso es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones de Benchmarking enfatizan la idea de que el Benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades que pueden ser atacadas por la organización.

Para analizar el grupo 2, Gurutze, M (2005) menciona que el Grupo 2 - Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado: El Benchmarking no sólo se centra en los productos o resultados, sino también, y especialmente, en los procesos que permiten lograr esos resultados. Consiste en conocer, entender y aprender sobre el proceso que conduce a la excelencia. El Benchmarking se debe realizar de forma sistemática y expansiva, característica que refuerza su carácter novedoso.

Para el grupo 3, menciona Cos Razo, M (2004) que el grupo 3 - Continuo, continuado, a largo plazo: Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que Benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante.

Para que la información del Benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo. Organizaciones que han adoptado procesos de Benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo, por ende, la realización de Benchmarking por ocasiones únicas pudiera ocasionar que los objetivos trazados de la aplicación de este proceso no se logren.

Grupo 4 - evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar: El Benchmarking es un proceso de investigación, un proceso de preguntas. El Benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc. Como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El Benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. En forma más simple, el Benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Por lo anterior el Benchmarking por si solo no entregara una toma de decisiones, el objetivo es evaluar, entender y analizar la información obtenida que comparada con el conocimiento que se tiene de la empresa pueda facilitar la toma de decisiones hacia líneas y planes de acción en concreto al interior de la organización.

De acuerdo con Ahmed y Rafi, Q (1998) el grupo 5 - Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones: La esencia del Benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar actividades, procesos y gestión organizativa, se trata de una forma de descubrir mejores prácticas, de aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los sistemas cognitivos de la empresa adquieren gran relevancia.

Mas adelante se estudiara el proceso para la realización del Benchmarking, pero la definición de este grupo 5 es muy importante ya que en este grupo de procesos o actividades, es las cuales se definen los objetivos de comparación de nuestro Benchmarking, es decir hacia que queremos orientarlo, si se desea mejorar los procesos internos, si se desea innovar los productos o servicios o si simplemente se busca parametrizar que están haciendo las otras empresas en cuanto a practicas comerciales que determinan sus factores de éxito.

Utilizando el estudio de Camp R, (1986), el grupo 6 - Organizaciones, compañías, instituciones: Con este grupo funcional se intenta legitimar el Benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un proceso continuo; por otra, se insiste en la medición de estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase, por lo anterior se entiende que el Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Por esto es importante la selección cuidadosa de las empresas que formaran parte del ejercicio, y como se mencionó, no se busca la imitación, si no el reconocimiento de las practicas que estas empresas llevan a cabo que los llevan a ser lideres del mercado, se deben seleccionar empresas que ofrecen productos, servicios o que cuentan con procesos funcionales similares a la empresa en la cual se desea aplicar el Benchmarking para que estas puedan ser analizadas y contrastadas con el desempeño de la organización donde se practica ya que el tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis, la idea de examinar los procesos de trabajo de una organización muy diferente de la que emplea el método no siempre indican resultados negativos.

Retomando el estudio de Spendolini, M (1992) se menciona que el Grupo 7 - Acreditadas, reconocidas, identificadas: El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada, expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio, y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial

y prensa corriente. Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal.

Grupo 8 - Los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas: Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de Benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.

Para esto, Cos, R (2004) menciona que se debe entender que los mejores de su clase deben considerar 3 factores de éxito esenciales:

- Calidad: Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.
- Productividad: El Benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.
- Tiempo: El estudio del tiempo, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia.

Por ultimo para Badia, A (1999) Grupo 9 - Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc: El Benchmarking hace referencia al parámetro frente al que se va a medir la empresa, un nivel de logro o excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición, y no designan niveles sino indicadores asociados a las prácticas o procesos, sólo estudia los aspectos recogidos en la métrica, y la naturaleza de los resultados de la evaluación comparativa depende de ella.

Proceso de Elaboración de un Benchmarking

El siguiente diagrama ejemplifica el proceso general para la elaboración de un Benchmarking:

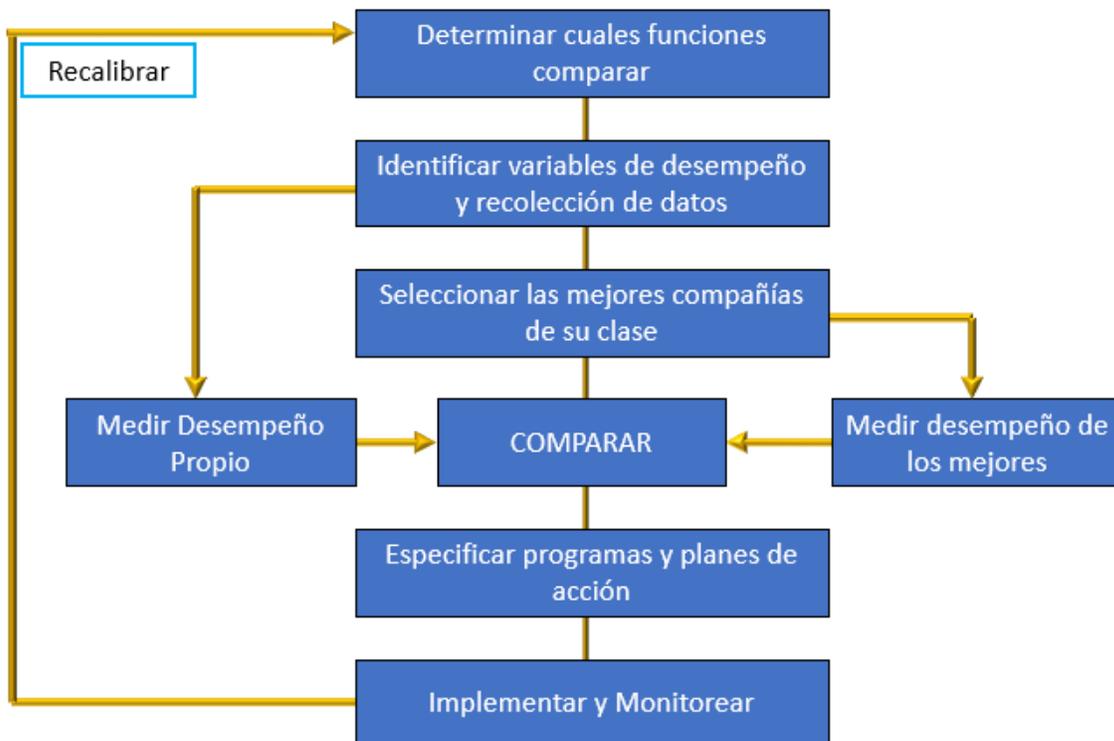


Ilustración 18. Proceso para la ejecución del Benchmarking

Elaboración propia a partir de Antun - Caballa A, (1999)

El presente proceso se basa en la agrupación de diferentes autores, pero partiendo del modelo central del proceso de Camp, R (1989) y las etapas de este proceso se enuncian a continuación:

Determinar cuáles funciones comparar: En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a Benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar Benchmarking Cos Razo, C (2004).

Para Caballa A, (1999) **Identificar variables de desempeño y recolección de datos:** Cuando una organización desea evaluar las mejores prácticas mediante un estudio de “Benchmarking” interno y externo, debe conocer a profundidad las características que hacen realmente a la práctica evaluada, una práctica de excelencia, para ello, tendrá que identificar los factores de éxito asociados con dicha práctica, lo cual le permitirá enfocar su atención sobre un conjunto incluyente de los aspectos importantes.

El establecimiento de este tipo de variables como objetivo de Benchmarking, parte de la evaluación comparativa que se realiza de la primera fase del ejercicio. Estos indicadores sirven, no sólo para

detectar debilidades y aspectos de posible mejora, sino para establecer objetivos, medir las posibilidades de mejora y facilitar los medios de control. En este sentido, los objetivos son establecidos de acuerdo a los indicadores que recoja el modelo de evaluación comparativa que se utilice. De forma ilustrativa, en la siguiente tabla se muestran los objetivos empresariales que normalmente se persiguen evaluar (y mejorar) con este ejercicio y los típicos benchmark que se utilizan para medirlos (Gurutze, 2005). Este paso incluye la obtención de información sobre las compañías con las mejores prácticas y sus desempeños; previamente se requiere que la empresa identifique sus propios procesos para ampliar la visibilidad de las mejoras posibles. Las visitas de campo son también un factor importante en la recolección de datos porque permiten un mejor entendimiento de los procesos.

Seleccionar las mejores compañías de su clase: En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de Benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador Cos, R (2004).

Para Balm, G (1992) es vital **Comparar (El desempeño propio vs las mejores compañías de su clase)**: Para iniciar la evaluación comparativa de un ejercicio de Benchmarking, es necesario contar con dos requisitos: el patrón de referencia y el medio o sistema para medir objetivos, actividades y resultados, así como su evolución, para esto es necesario es la actividad de comparar los propios procesos, las prácticas, los productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozcan tanto al interior de la organización como con la empresa con la cual se realiza la comparación.

La comparación permitirá definir algo que se conoce como el Análisis de Brechas (GAPS), las cuales determinan la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de Benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas, existen 3 posibles resultados:

Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el Benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.

Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el Benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

Especificar programas y planes de acción: Cuando las mejores prácticas “reales” se han encontrado, es más fácil especificar los programas y acciones que le permitirán a la empresa adoptar, adaptar e implantar estas prácticas superiores en el propio ambiente de trabajo.

De acuerdo con Garvin, D (1993), el proceso no culmina con el aprendizaje organizacional, sino con la gestión un plan de acción que logre convertir el conocimiento acerca de las prácticas excelentes en mejoras para la empresa.

Según Razo, C (2004), los hallazgos del Benchmarking deberán ser transformadas en acciones y estas acciones usualmente deberán estar definidas de acuerdo con los siguientes elementos (Cos Razo,2004):

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

Implementar y Monitorear: Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración la línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación de este; y por último la alternativa de nombrar un "responsable del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. (Camp, R 1989).

La implantación requerirá cierta planeación para minimizar la confusión mientras se hace el cambio y los operadores se acostumbran al nuevo proceso. Es importante aproximarse a la implantación con la intención de hacerlo, sin prisas. Tenga en cuenta las contingencias y la forma de evitarlas, o al menos esté preparado para enfrentarlas. La implementación física puede acompañarse del entrenamiento de los operarios, proveedores o clientes.

Recalibrar: Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de Benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de Benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso hasta llegar a la institucionalización del Benchmarking (Cos Razo,2004).

Tipos de Benchmarking

De acuerdo con Spendolini, M (1992), los tipos de marketing que existen son los siguientes:

Benchmarking Interno: Existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de Benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al Benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

Benchmarking Competitivo: El Benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. El objetivo del Benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

En un periodo inicial, el Benchmarking competitivo fue identificado con una forma de búsqueda de conocimiento o inteligencia competitiva, pero esta búsqueda se amplía a cualquier empresa, pues se trata de encontrar prácticas excelentes. El segundo rasgo diferenciador es la extensión de su enfoque. El Benchmarking no sólo se centra en los productos o resultados de los competidores, sino también, y especialmente, en los procesos que permiten lograr esos resultados (Finnigan, J 1997).

Benchmarking Funcional: El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo del Benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a Benchmarking. Se usa la palabra funcional, porque en este campo el Benchmarking principalmente porque se centra en actividades específicas, es decir, se desea determinar un área funcional dentro de la organización la cual se desea ser sometida a Benchmarking, estas pueden ser áreas comerciales, de compras, operativas, administrativas o cualquier practica funcional dentro de la organización.

2.4.1. Beneficios, riesgos y limitación de la Metodología de Benchmarking

Beneficios	Riesgos y Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda una visión general de estatus cuantitativo y cualitativo de una organización en referencia a los principales competidores de la organización. • Permite la participación conjunta de diferentes involucrados en las comparativas realizadas. • Cuenta con diferentes tipos de estudio de mercado que permiten seleccionar el ejercicio ideal para la comparativa realizada. • Se requiere poca inversión para la ejecución de esta práctica. • Fomenta una cultura de resiliencia en las practicas organizacionales. • Mejoras en la competitividad de la organización. • Permite la delimitación de objetivos de manera realista y funcional. • Genera beneficios en la productividad y eficiencia de la organización. • Permite robustecer los ejercicios de planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere conocimiento en la mecánica de ejecución de la metodología. • Se requiere focalización para las alternativas de comparación, ya que no todas las empresas se prestan para responder ejercicios de esta naturaleza. • Riesgos de modificación de la identidad empresarial de la organización. • Los tiempos de ejecución pueden ampliarse si no se acota de manera adecuada el objetivo de la investigación. • La metodología debe ejecutarse por alguien con conocimiento suficiente del mercado que se esta investigando y los posibles participantes de esta investigación. • Si el ejercicio no se realiza de manera continua difícilmente se obtendrán los objetivos definidos. • Confidencialidad de la información tangible para la investigación.

Tabla 11. Beneficios, Riesgos y Limitaciones de Benchmarking

Conclusiones

Mediante este capítulo 2 se pudieron definir, investigar, analizar y seleccionar los métodos, estrategias y metodologías ideales para la resolución de las problemáticas identificadas en el capítulo 1. Planteamiento de las problemáticas, estas fueron seleccionadas dependiendo del tipo de problema en cuestión y las problemáticas presentes.

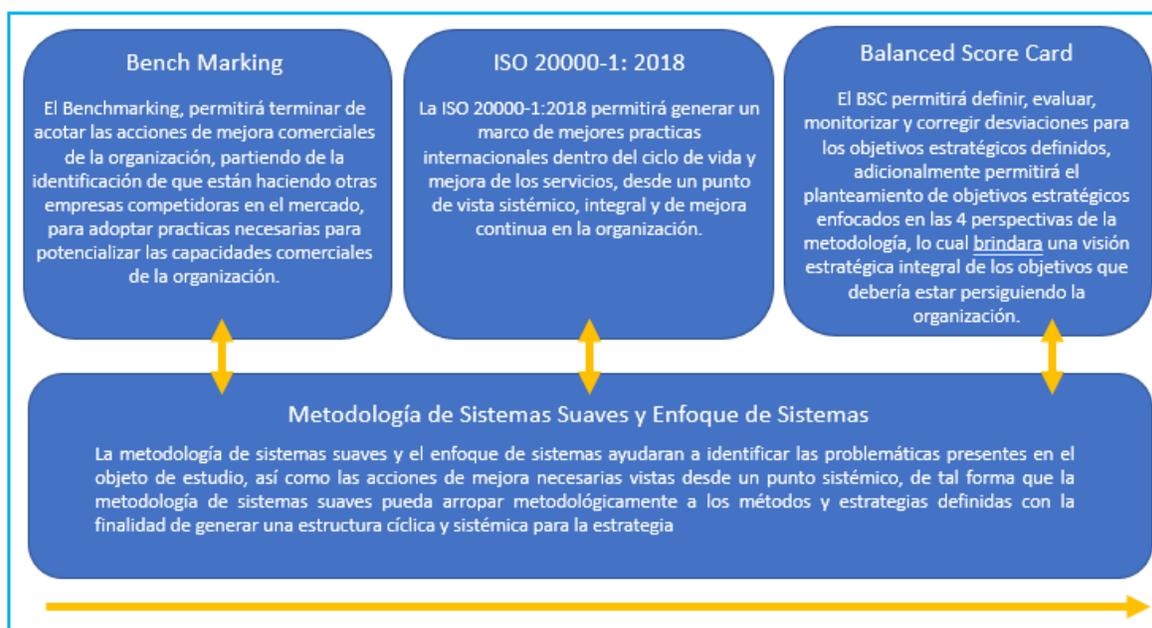
A continuación, se muestran de manera resumida las metodologías, métodos y estrategias definidas para la resolución de las problemáticas, se presenta un breve resumen de la metodología, así como su aporte en el diseño de la estrategia del capítulo 3.

Metodología	Descripción	Aporte a la estrategia
Metodología de Sistemas Suaves y	La metodología de Sistemas Suaves, es una herramienta muy	La metodología de sistemas suaves y el enfoque de sistemas ayudaran a

Metodología	Descripción	Aporte a la estrategia
enfoque de sistemas.	buena para la estructuración y resolución de problemáticas en sistemas donde existe un alto componente social y humano	identificar las problemáticas presentes en el objeto de estudio, así como las acciones de mejora necesarias vistas desde un punto sistémico, de tal forma que la metodología de sistemas suaves pueda arrojar metodológicamente a los métodos y estrategias definidas con la finalidad de generar una estructura cíclica y sistémica para la estrategia.
ISO 20001: 2018	La norma internacional ISO 20000-1: Gestión de Servicios de TI, es una norma de estandarización publicada por el organismo ISO, en esta norma se identifican los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para garantizar el diseño, operación, manutención, mejora y transición de servicios de tecnologías de la información	La ISO 20000-1:2018 permitirá generar un marco de mejores practicas internacionales dentro del ciclo de vida y mejora de los servicios, desde un punto de vista sistémico, integral y de mejora continua en la organización.
Balanced ScoreCard	Se considera una herramienta de gestión, que se configura como un mecanismo ideal para canalizar la información directiva, en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información, mismo que sirve para definir y monitorizar los objetivos estratégicos organizacionales.	El BSC permitirá definir, evaluar, monitorizar y corregir desviaciones para los objetivos estratégicos definidos, adicionalmente permitirá el planteamiento de objetivos estratégicos enfocados en las 4 perspectivas de la metodología, lo cual brindara una visión estratégica integral de los objetivos que debería estar persiguiendo la organización.

Metodología	Descripción	Aporte a la estrategia
Benchmarking	Benchmarking se puede entender como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales	El Benchmarking, permitirá terminar de acotar las acciones de mejora comerciales de la organización, partiendo de la identificación de que están haciendo otras empresas competidoras en el mercado, para adoptar practicas necesarias para potencializar las capacidades comerciales de la organización.

A continuación, se presenta un diagrama que permite identificar la secuencia lógica de la aplicación de las metodologías dependiendo de la intervención de cada una de ellas en la conformación de la estrategia. En el siguiente diagrama se observa cómo se parte del Bench Marking para con ayuda de SSM se puedan identificar los cambios factibles deseados, mismos que deberán ser aplicados con un enfoque de calidad y mejora continua mediante la ISO 20000-1:2018 apegado a las mejores practicas internacionales y por último la metodología de Balanced ScoreCard, que permitirá llevar a cabo el monitoreo y control de las acciones realizadas, así como del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.



CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

En el presente capítulo se mostrará como diseño y estructura la estrategia comercial para el objeto de estudio, para esto se retoman las problemáticas identificadas en la organización, las problemáticas coincidentes por resolver del capítulo 1 para definir cuáles son los cambios factibles deseados y partiendo de estos cambios definir el Plan Estratégico comercial que permita a la organización la consecución de los objetivos comerciales planteados y los métodos de evaluación y seguimiento aplicables para la evaluación de los resultados obtenidos.

3.1. Diagnóstico y Cambios Factibles deseados

Como se investigó en el Capítulo 1 del presente trabajo, el diagnóstico preliminar del objeto de estudio, demuestra que las problemáticas presentes también son observables en los ámbitos nacional e internacional, de acuerdo con lo investigado en el capítulo 1, las problemáticas coincidentes por resolver son las siguientes:

Problemáticas	Internacional	Nacional	Objeto de Estudio
Falta de proyección a Corto, Mediano y Largo Plazo	✓	✓	✓
Falta de realización de Estudios de Mercado	✓	✓	✓
Desconocimiento de los mercados objetivo	✓	✓	✓
Inexistencia de Planes Estratégicos de mercadeo	✓	✓	✓
Falta de Financiamiento	✓	✓	
Nula visualización de los costos operativos y de servicio	✓	✓	✓
Falta en la demanda de Servicios (Fuerza de Ventas)	✓		✓
Carencia en el enfoque a técnicas de Marketing	✓	✓	✓
Renuencia a la utilización de Herramientas de Gestión	✓	✓	✓
No existe medición de oportunidades y prospección	✓	✓	✓
No se cuenta con visualización hacia la innovación	✓	✓	✓
No se cuenta con buenos ecosistemas de Networking	✓	✓	
Falta de Seguimiento y Prospección de Oportunidades	✓	✓	✓
Carencia de Estructuras Comerciales Solidas	✓	✓	✓
Focalización de Mercados		✓	
Involucramiento de Finanzas personales con el negocio		✓	

Problemáticas	Internacional	Nacional	Objeto de Estudio
Precios no competentes dentro del mercado		✓	✓
Falta de innovación en el servicio		✓	✓
Falta de personal capacitado para Estrategias Comerciales		✓	✓
No se cuenta con Políticas de Entrega de Servicio		✓	
Capacidades de Exportación	✓	✓	
Nulo enfoque al crecimiento colaborativo			✓
Falta de Definición de procesos productivos comerciales			✓
No existen Políticas de Fidelización del Cliente			✓
Duplicidad de Funciones Comerciales			✓

Partiendo de lo anterior, se concatenaron las problemáticas para identificar las metodologías y métodos de apoyo en la solución de la problemática y partiendo de eso se definirán los cambios factibles deseados para cada acción problemática.

A través de la coincidencia de problemáticas se logró identificar a que tipo de problema está asociada la problemática, así como las metodologías de apoyo que pudieran soportar una base metodológica para su resolución, así mismo se definirán estrategias concretas para su resolución y se priorizaran de acuerdo con el impacto positivo que presenten en la organización.

A continuación, se muestra una relación mediante la cual las se traducen y acotan las problemáticas a las problemáticas particulares identificadas en el objetivo de estudio, a cada problemática se le asigna un tipo de problema, que metodología o método estudiado en el marco teórico de referencia pudiera apoyar en la solución de la problemática:

Problemática Identificada en el Ambito Nacional e Internacional	Problemática identificada en el Objeto de Estudio	Tipo de Problema	Metodologia de Apoyo
Falta de proyección a Corto, Mediano y Largo Plazo	No se cuenta con un Plan Estratégico Comercial que permita identificar las necesidades, expectativas, objetivos, recursos necesarios para el área comercial y la materialización de nuevos servicios y clientes.	Estrategia Comercial, Monitoreo y Control	ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI / Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos / Balanced ScoreCard
Falta de realización de Estudios de Mercado	La empresa no realiza ejercicios de Benchmarking periódico que le permita comparar sus competencias y precios contra la de los competidores.	Estudios de Mercado y Marketing	Benchmarking
Precios no competentes dentro del mercado			
Desconocimiento de los mercados objetivo	La organización no ha definido estrategias de Marketing que permitan el posicionamiento del producto para la incursión en nuevos mercados o la	Estudios de Mercado y Marketing	Benchmarking

Problemática Identificada en el Ambito Nacional e Internacional	Problemática identificada en el Objeto de Estudio	Tipo de Problema	Metodología de Apoyo
	atracción de clientes potenciales.		
Inexistencia de Planes Estratégicos de mercadeo	La organización no tiene bien definido el mercado objetivo al cual pudiera dirigir sus productos.		Benchmarking
Nula visualización de los costos operativos y de servicio	No existe la definición de los costos, ni un precio definido para la venta del producto.	Estudios de Mercado y Marketing	ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI
Falta en la demanda de Servicios (Fuerza de Ventas)	No se cuenta con actividades de prospección para clientes potenciales que no radiquen en el Networking de la Dirección General.	Estrategia Comercial	ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI / Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos / Balanced ScoreCard
Duplicidad de Funciones Comerciales	La organización no cuenta con una estructura comercial, el departamento de ventas no se encuentra definido, así como los procesos, actividades, roles y responsables para las actividades comerciales.	Definición de Procesos, Roles, Responsables y Políticas	ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI / Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos
No existe medición de oportunidades y prospección			
Falta de Seguimiento y Prospección de Oportunidades			
Carencia en el enfoque a técnicas de Marketing	No se cuenta con formatos de papelería oficiales orientados a la identidad empresarial: Presentaciones, Formatos para casos de negocio, formatos de cotización, oferta de valor, propuesta técnica y económica.	Estudios de Mercado y Marketing	Benchmarking
Renuencia a la utilización de Herramientas de Gestión	No existe una herramienta de seguimiento a las actividades comerciales, que permita identificar flujos de trabajo, responsables y tiempos de respuesta por actividad.	Herramientas de Gestión	Herramientas de Gestión / ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI
Carencia de Estructuras Comerciales Solidas	Carencia de políticas para la formulación de casos de negocio con definiciones de porcentajes de utilidad, financiamientos, porcentajes de instalación, etc.	Estrategia Comercial	ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI / Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos / Balanced ScoreCard
Falta de innovación en el servicio	Carencia en la innovación del servicio mediante valores agregados o exploración de nuevos servicios orientadas a los casos de uso de los servicios que provee la organización	Estudios de Mercado y Marketing	ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI / Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos / Balanced ScoreCard
No se cuenta con visualización hacia la innovación			
Falta de personal capacitado para Estrategias Comerciales	Existe duplicidad de funciones o actividades comerciales que se delegan a las áreas incorrectas.		ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI
Nulo enfoque al crecimiento colaborativo	No se trazan objetivos orientados al crecimiento colaborativo, a los ingresos por ventas y a la captación de nuevos prospectos.	Definición de Procesos, Roles, Responsables y Políticas	Benchmarking / ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI
Falta de Definición de procesos productivos comerciales	El proceso general de ventas no se encuentra definido, así como las interacciones de las diferentes áreas en este proceso.		Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos
No existen Políticas de Fidelización del Cliente	Se adolece en políticas de fidelización de clientes, que permita la renovación de los clientes activos de la organización.		ISO 20000-1: Gestión de Servicios TI / Enfoque de Sistemas / Enfoque de Procesos / Benchmarking

Tabla 12. Concatenación y Puntualización de Problemáticas del Objeto de Estudio

De acuerdo con la relación anterior de concatenación de las problemáticas, se identificaron las problemáticas que deberán ser resueltas, que estrategia apoyará en la solución de estas problemáticas y partiendo de las estrategias de solución identificadas se estructurará el Plan Estratégico comercial para el objeto de estudio.

La tabla anterior permite definir cuáles son las estrategias que tendrán que ser implementadas en el objeto de estudio, con la finalidad de que se trabaje en ellas y puedan ser mitigadas de acuerdo con los resultados esperados.

Como se puede observar en la tabla anterior se tienen consideradas las problemáticas identificadas, una breve descripción, el tipo de problemática a la que están asociadas y cuál de las metodologías definidas en el marco teórico de referencia servirán de apoyo para la corrección de las desviaciones que se presentan.

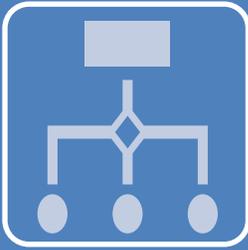
3.2. Desarrollo del Plan Estratégico Comercial

En el presente apartado se desarrollará el Plan Estratégico Comercial para el objeto de estudio, este Plan Estratégico se estructura de acuerdo con las problemáticas identificadas, los cambios factibles deseados y las metodologías que puedan funcionar para apoyar en la resolución de las problemáticas identificadas, de manera general, el siguiente diagrama muestra la composición general del plan estratégico y posteriormente se desarrollarán y explicarán los objetivos, el desarrollo los beneficios de cada uno de los elementos que componen el Plan Estratégico.



1. Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales

- Ingresos por Ventas
- Clientes Nuevos.
- Rentabilidad
- Utilidad
- Ocupación de Capacidad
- Alianzas comerciales y mercados Objetivos



2. Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial

- Estructura
- Procesos Y Políticas Comerciales (Caso de Negocio / Ventas)
- Formatos
- Roles y Perfiles de Puesto
- Responsabilidades y Entregables (salidas de proceso)
- Estructuración de la Oficina de Proyectos



3. Oficina de Proyectos

- Diagnostico
- Creación y Alimentación del Repositorio de Proyectos
- Generar procesos y procedimientos de la PMO
- Implementación del tablero para el seguimiento de los proyectos
- Gestión de proyectos



4. Herramientas de Gestion

- Definición de Herramientas (CRM y Gestión de Procesos).
- Capacitación sobre las herramientas.
- Adecuación de los procesos comerciales a la herramienta.
- Definición de usuarios y responsables del seguimiento de actividades.
- Implementación de la herramienta
- Generación de información vía las herramientas de Gestión



5. Estrategia de Identidad Empresarial

- Reforzamiento del manual de Identidad de logos y slogan.
- Concientización de las presentaciones comerciales oficiales
- Concientización de Formatos para propuesta técnicas y económicas
- Concientización de Formatos de Propuesta de Valor (Ventas y Servicios)
- Concientización de formatos para documentos externos (Membretes oficiales)



6. Identificación de Mercados Objetivo

- Identificación de empresas susceptibles a la contratación de servicios
- Identificación de requerimientos del servicio
- Identificación de limitaciones del servicio.
- Identificación de objetivos por tipo de mercado objetivo.



7. BenchMarking

- Investigación cualitativa de las empresas competidoras.
- Investigación de precios de servicios ofertados
- Identificación de necesidades en la organización.



8. Captación de Prospectos

- Explorar:
- Compra de Cartera de Clientes
- Relacionamiento y comercialización vía corredores (Brokers)
- Afiliación a grupos de interés: (COPARMEX, CONCANACO, CANACINTRA, AMECI)



9. Despliegue de Marketing Digital

- Robustecimiento de la página WEB
- Crecimiento de presencia en redes sociales.
- Contratación de Campañas ADS de Redes Sociales.
- Contratación de Campañas Google ADS
- Generación de contenido multimedia para redes y página WEB.



10. Fidelización de Clientes

- Creación de Políticas de Descuento
- Creación de políticas de renovación
- Creación de protocolos PostVenta (Visitas, llamadas, encuestas de satisfacción)

A continuación, se desarrollan los puntos que se muestran en el diagrama anterior:

Etapa 1: Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales

Objetivo: Definir los objetivos que se desean alcanzar con la implementación del Plan Estratégico Comercial.

Actividades:

Se definirán los objetivos de la implementación del Plan Estratégico Comercial, estos objetivos deben estar orientados en dos frentes, primeramente, los objetivos sobre la propia implementación de la estrategia, es decir en que tiempo se deberán implementar las etapas que la integran, cual será el periodo de tiempo de ejecución y en qué tiempo deberán evaluarse los resultados y segundo los objetivos que la organización deberá alcanzar con la implementación del plan estratégico. La metodología Balanced ScoreCard apoyara en la construcción de los indicadores que permitan evaluar los objetivos planteados y de manera inicial se consideran que los objetivos deberán estar orientados a los siguientes rubros:

- Ingresos por Ventas
- Clientes Nuevos.
- Rentabilidad
- Utilidad
- Ocupación de Capacidad
- Alianzas comerciales y mercados Objetivos

Beneficios:

- Mediante la presente etapa, el objeto de estudio lograra establecer los objetivos que desea alcanzar con la implementación del plan estratégico.
- Se podrán dirigir y acotar los esfuerzos y los recursos a la materialización de objetivos específicos.
- Se los cambios comerciales que serán alcanzables a través de las acciones de mejora y la consecución de objetivos.
- Definir las métricas e indicadores que permitan conocer la efectividad de la estrategia implementada.
- Definir métodos de evaluación y seguimiento a la implementación de la estrategia y a los objetivos organizacionales establecidos.

Etapa 2: Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial

Objetivo: Diseñar, estructurar e implementar un departamento comercial con roles, responsabilidades, procesos y políticas establecidas.

Actividades:

- Estructura
- Procesos Y Políticas Comerciales (Caso de Negocio / Ventas)

- Formatos
- Roles y Perfiles de Puesto
- Responsabilidades y Entregables (salidas de proceso)
- Estructuración de la Oficina de Proyectos

Beneficios:

- Contar con un departamento comercial autónomo que no dependa del relacionamiento de la dirección general.
- Contar con una fuerza de ventas que realice actividades de prospección y captación de nuevos clientes.
- Contar con Perfiles de puesto, procesos y políticas alineadas a la estrategia comercial de la empresa
- Tener una estructura comercial definida que permita identificar tiempos de actividades, recursos existentes y recursos necesarios para la actividad comercial de la empresa.

Etapa 3: Benchmarking

Objetivo: Realizar estudios de mercado para identificar áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades de la organización con respecto a las empresas competidoras en el mercado.

Actividades:

Se llevará a cabo una investigación de mercado para la identificación de las principales empresas competidoras, que valores agregados ofrecen y las mecánicas operativas que ellos ejercen, así mismo se buscan identificar factores cualitativos y cuantitativos positivos y negativos de las empresas competidoras respecto a los servicios ofrecidos por el objeto de estudio. La investigación de mercado permitirá siguiente:

- Investigación cualitativa de las empresas competidoras.
- Investigación de precios de servicios ofertados
- Identificación de necesidades en la organización.

Beneficios:

- Identificar a las principales empresas competidoras y las practicas empresariales que llevan a cabo para potencializar sus ventas y sus servicios.
- Identificar las áreas de oportunidad en la oferta de valor del objeto de estudio que permita identificar mejoras pertinentes en la entrega de propuestas e intercambio de comunicación con el cliente.
- Entender los tiempos de respuesta aceptables y contrastarlos contra los tiempos de entrega ofrecidos por la organización
- Identificar los principales diferenciadores de la organización respecto a sus competidores.
- Identificar la competitividad de los precios de venta de la organización.
- Identificar la ventaja cualitativa en los alcances de los servicios ofrecidos por el objeto de estudio respecto a las empresas competidoras.

Etapa 4: Definición del mercado objetivo y Captación de Prospectos

Objetivo: Identificar y conocer los perfiles de empresa candidatos a la contratación de servicios ofrecidos por el objeto de estudio, así como definir los canales de comercialización adecuados para el tipo de servicios ofrecidos.

Actividades:

En esta etapa se analizarán los diferentes verticales de negocio en el mercado, para identificar cuales son los principales clientes potenciales, así como identificar cuales son los canales de comercialización mas adecuados para el tipo de servicios que se ofrecen. En esta etapa se deberá identificar el tipo de empresa, numero de colaboradores, giro de la empresa y estratificación de las empresas más susceptibles a la contratación de servicios a través de las siguientes actividades:

- Identificación de empresas susceptibles a la contratación de servicios
- Identificación de requerimientos del servicio
- Identificación de limitaciones del servicio.
- Identificación de objetivos por tipo de mercado objetivo.

Beneficios:

- Identificar las principales empresas candidatas a la contratación de servicios
- Conocer la manera en la cual se pueden ofertar los servicios en atención a las necesidades de cada empresa identificada en el mercado.
- Identificar los canales de comercialización adecuados, los cuales pueden ser a través de Networking, asociaciones civiles, campañas de marketing digital entre otras.
- Conocer que limitaciones tiene el servicio que pudiera aumentar la segmentación del mercado objetivo.

Etapa 5: Estrategia de Identidad Empresarial

Objetivo: Que la empresa cuenta con una identidad empresarial homologada y esta sea comunicada y utilizada por todos los recursos de la organización.

Actividades:

En esta etapa se busca la generación de manual de identidad de la marca y la organización, se deberá generar un manual de identidad corporativa que permita a los colaboradores conocer los métodos correctos para el empleo de los logotipos, slogan, formatos comerciales, presentaciones ejecutivas y cualquier documento de índole público, en esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Reforzamiento del manual de Identidad de logos y slogan.
- Concientización de las presentaciones comerciales oficiales
- Concientización de Formatos para propuesta técnicas y económicas

- Concientización de Formatos de Propuesta de Valor (Ventas y Servicios)
- Concientización de formatos para documentos externos (Membretes oficiales)

Beneficios:

- Formalizar la identidad empresarial y el conocimiento de la marca al interior y exterior de la organización.
- Contar con formatos estandarizados para la generación de propuestas de valor al cliente
- Tener presentaciones comerciales, documentación comercial, brochures, curriculum y documentos externos homologados y bajo control de versiones y control documental.
- Que todas las propuestas y documentos entregados mantengan homogeneidad en la utilización de logos, apartados, tipo de letra, etc.

Etapa 6: Implementación de Herramienta de Gestión

Objetivo: Evaluar, definir e implementar una herramienta de Gestión de Relaciones con el Cliente que se adecue a las necesidades y operaciones actuales.

Actividades:

Mediante esta etapa del plan estratégico se busca identificar una herramienta de gestión (CRM) que permita optimizar los flujos de trabajo y seguimientos de las actividades comerciales hacia los clientes, esta etapa atravesara por las siguientes etapas:

- Definición de Herramientas (CRM y Gestión de Procesos).
- Capacitación sobre las herramientas.
- Adecuación de los procesos comerciales a la herramienta.
- Definición de usuarios y responsables del seguimiento de actividades.
- Implementación de la herramienta
- Generación de información vía las herramientas de Gestión

Beneficios:

- Contar con una herramienta de trabajo que permita el seguimiento de las actividades comerciales hacia los clientes y al interior de la organización
- Optimización de flujos de trabajo y delegación de responsabilidad y actividades a los miembros del departamento comercial
- Centralización de la información comercial y el estatus de actividades comerciales
- Visibilidad general de las etapas y procesos de ventas hacia los diferentes clientes.

Etapa 7: Despliegue de Marketing Digital

Objetivo: Desplegar una estrategia de marketing que permita el posicionamiento y conocimiento de la empresa en el mercado.

Actividades:

En esta etapa se desarrollarán actividades que permitan el posicionamiento de la empresa a través de los principales de comunicación hacia los mercados objetivos que se hayan definido, de tal forma que estos canales de comunicación también funjan como captación de nuevos prospectos.

- Robustecimiento de la pagina WEB
- Crecimiento de presencia en redes sociales.
- Contratación de Campañas ADS de Redes Sociales.
- Contratación de Campañas Google ADS
- Generación de contenido multimedia para redes y pagina WEB

Beneficios:

- Posicionar la marca y los servicios de la empresa en el mercado
- Captación de mercado a través de campañas de marketing en los diferentes canales de comunicación.
- Mejorar la imagen y presencia de la empresa en los diferentes canales de comunicación.

Etapa 8: Fidelización de Clientes

Objetivo: Mediante esta etapa se busca fidelizar los clientes y formalizar relaciones de negocio a largo plazo.

Actividades:

Entre las actividades que se consideran en esta etapa se encuentra la generación de políticas e incentivos que permitan la fidelización del cliente, así como evaluar las mejores prácticas en el desarrollo del servicio que permitan la generación de relaciones a largo plazo y la manutención de clientes dentro del portafolio de la organización.

Beneficios:

- Extensión de los servicios contratados actualmente y los que se integren derivado de los resultados del Plan Estratégico Comercial.
- Generación de relaciones de negocio a largo plazo
- Manutención de ingresos definidos que permitan la mejora de planeación de capacidad y planeación financiera de la empresa.

Etapa 9: Creación de la Oficina de Proyectos

Objetivo: Contar con una Oficina de Proyectos que permita la gestión y/o administracion de proyectos externos e internos de la organización.

Actividades:

Responsable de la administracion de proyectos internos y externos. Estas tareas incluyen de manera enunciativa incluir la documentación, la organización de reuniones, seguimiento al cumplimiento de

acuerdos y el uso de habilidades de gestión del tiempo para ayudar al equipo a mantenerse encaminado.

Gestionar los proyectos internos y externos de la organización en estricto apego a las mejores prácticas, así como garantizar el cumplimiento contractual con cada uno de los clientes.

Beneficios:

- Correcta administración de proyectos
- Garantizar el cumplimiento contractual de los proyectos y servicios
- Contar con una administración de proyectos apegado a las mejores practicas
- Seguimiento puntual a desviaciones y áreas de oportunidad.

Etapas 10: Captación de Prospectos

Objetivo: Materializar nuevos proyectos y servicios partiendo de metodologías de ventas y de manera autónoma al relacionamiento de la Dirección General.

Actividades:

Responsable de la prospección de clientes potenciales, realización de Crosseling y Upseling con los clientes existentes, realización de llamadas en frio para la captación de nuevos leads.

Beneficios:

- Autonomía de Ventas en el departamento comercial
- Aumento de los ingresos y facturación
- Institucionalización de los procesos comerciales
- Institucionalización de ventas

Recursos necesarios para la implementación de la estrategia

De acuerdo con las etapas antes mencionadas, es necesario contar con recursos con los cuales actualmente no cuenta el objeto de estudio, los recursos necesarios identificados se enuncian a continuación a través de la siguiente relación:

Recurso	Actividades / Responsabilidades	Relación a la Estrategia	Justificación
A corto Plazo			
Ingenieros de Ventas	Contratación de un Recurso que ocupe la posición de Ing. De Ventas que cuente con una cartera de clientes propia para prospección, visitas a los clientes, labores de	Implementación de Herramientas de Gestión Comercialización del servicio Captación de Prospectos	Se requiere primordialmente para tareas de prospección, que cuente con una base instalada de clientes potenciales que permita la materialización de nuevos negocios.

Recurso	Actividades / Responsabilidades	Relación a la Estrategia	Justificación
	Postventa, Desarrollo de negocios		
Ingeniero de Preventa	Arquitectura y Diseño de nuevos servicios, así como la atención de requerimientos de servicio por medio de anexos técnicos.	Comercialización del servicio Diseño de nuevos servicios Diseño de arquitecturas de servicio.	El Ingeniero de Preventa deberá ser el encargado de diseño de nuevas soluciones y servicios, así como de la optimización de costos de servicio.
Ingeniero de Calidad (2)	Seguimiento a la mejora de los Sistemas de Gestión Actualmente implementados, implementación de los nuevos estándares certificables.	Fidelización de Clientes Implementación del Departamento Comercial	Debido a que el Ingeniero de Calidad será el encargado de la implementación de este plan estratégico se requiere un ingeniero para mantenimiento de certificaciones empresariales y el seguimiento y mejora del Sistema de Gestión de la organización.
Diseñador Grafico / Community Manager	Community Manager o Diseñador Grafico que realice las tareas de Marketing Digital, que permita la homologación de formatos y la creación de identidad empresarial.	Diseño del Depto. Comercial Estrategia de Identidad Empresarial Benchmarking Despliegue de Marketing Digital	Se requiere de un creador de contenido que permita la estilización de los entregables a los clientes: Presentaciones, Formatos y Propuestas. Deseable un Community Manager para robustecimiento de estrategias de Marketing.
Licencia de CRM	Seguimiento de Actividades y Objetivos	Definición de Objetivos Diseño del Depto. Comercial Implementación de herramientas de Gestión Comercialización del Servicio Captación de Prospectos	Se requiere una herramienta que permita dar seguimiento a los flujos de actividades y responsabilidades.
Stock de Equipos para Assessments	Realización de Assessments de seguridad para la prospección de clientes.	Comercialización de Servicios Paquetización de Servicios Captación de Prospectos	Se requieren equipos para la instalación de agentes con los prospectos que permitan formalizar una venta o creación de una necesidad.
Ingeniero de Proyectos (2)	Gestión y Administración de Proyectos Internos y Externos.	Estructuración y Estabilización de la Oficina de Proyectos.	Es necesario controlar las desviaciones y entregables de proyectos.

Recurso	Actividades / Responsabilidades	Relación a la Estrategia	Justificación
A mediano y Largo Plazo			
Crecimiento en Enlaces	Mayor capacidad de ancho de banda para monitoreo de seguridad.	Comercialización y Operación de los Servicios	Un enlace de 10MB no soporta la totalidad de los EPS generados por la herramienta SIEM del servicio de SOC.
Presupuesto para generación de contenido y marketing digital.	Inversión para tareas de publicidad, generación de contenido y posicionamiento de marca.	Comercialización de Servicios Paquetización de Servicios Captación de Prospectos Estrategia de Marketing Digital	Se requiere de generar presencia en medios digitales que permita el conocimiento de Saynet en diferentes puntos de mercados.

Las etapas antes mencionadas dentro del Plan Estratégico Comercial se llevarán a cabo de manera secuencial y están podrán ejecutarse en paralelo o de manera independiente dependiendo de los tiempos definidos y los recursos disponibles.

3.3 Definición de Métodos de Evaluación y Seguimiento

A continuación se definirán los métodos de evaluación y seguimiento para la implementación de la Estrategia Comercial, como se comentó esta evaluación se hará orientada a dos factores: como primer factor se realizara evaluación sobre la implementación de la estrategia, es decir se evaluara la implementación de los cambios factibles deseados a través de las acciones de mejora y como segundo factor hará sobre los resultados observados dentro de la organización con la implementación de la estrategia.

Para esta evaluación se deberá construir un tablero de indicadores para lo cual se utilizara como base metodológica la metodología de Balanced Scorecard, ya que se busca tener una visión amplia de los resultados obtenidos, por tal motivo los indicadores que formen parte del tablero tendrán que estar enfocado hacia las 4 perspectivas que plantea la metodología de Balanced Scorecard: Perspectiva de los Clientes, Perspectiva Financiera, Perspectiva de la innovación y el aprendizaje y la perspectiva interna. De tal Forma que el tablero quedara construido de la siguiente manera:

Perspectiva	Implementación de la Estrategia dentro de la organización	Evaluación de Mejoras con impacto externo a través de la implementación
Perspectiva del Cliente	Mejoras identificadas orientadas al cliente al interior de la organización derivado de la implementación de la estrategia.	Mejoras perceptibles al exterior de la organización derivado de la implementación de la estrategia
Perspectiva Financiera	Factores financieros relevantes durante la implementación de la estrategia	Factores financieros perceptibles para la organización derivado de la implementación de la estrategia
Perspectiva de la innovación y el Aprendizaje	Beneficios obtenidos desde la perspectiva de la innovación y el aprendizaje dentro de la organización	Beneficios obtenidos derivado de la innovación en los servicios y de las herramientas utilizadas por la organización.
Perspectiva Interna	Cumplimiento de los objetivos e indicadores definidos derivado de la implementación.	Materialización de beneficios hacia el cliente derivado de las mejoras internas realizadas.

A continuación, se explica lo que se está buscando medir y evaluar de cada una de las perspectivas que se enuncian en la relación anterior. En este apartado solo se clarificará que es lo que se está buscando evaluar con cada indicador y en el capítulo 4 se mostrarán los indicadores y umbrales aceptables que se definieron y los resultados obtenidos.

Indicadores de la perspectiva de los clientes

Implementación de la Estrategia dentro de la organización.

Para esta perspectiva se utilizarán dos indicadores en la medición los cuales se detallan a continuación:

Cliente Nuevos: Se definirá una métrica aceptable de acuerdo con la visión estratégica y resultados esperados de la implementación, esta será una evaluación binaria mediante la asignación de un número de clientes esperados tras la implementación, por lo cual se definirá el número de clientes que se buscará incorporar.

Cientes de Gobierno vs Clientes de IP: Del total de los nuevos clientes que contraten los servicios o adquieran los bienes ofrecidos por la organización, se definirá que porcentaje podrán pertenecer al sector de gobierno y cuántos tendrán que ser de la iniciativa privada, esto derivado del riesgo que se identificó de la concentración de clientes en el Sector Gubernamental.

Evaluación de Mejoras con impacto externo a través de la implementación

Crecimiento de ocupación de capacidad: En este indicador se evaluará el crecimiento en la ocupación de la capacidad instalada de la organización, como se identificó en el diagnóstico, el porcentaje de ocupación es muy bajo, por lo cual en este indicador se evaluará que tanto creció la ocupación de la infraestructura actual.

Satisfacción al Cliente: Este indicador evaluará la percepción de la satisfacción del cliente con los servicios, se busca mejorar en los procesos y la entrega del servicio, por lo cual con este indicador se evaluará como mejora la satisfacción del cliente con los servicios ya existentes y con los servicios nuevos contratados.

Indicadores de la perspectiva financiera

Los indicadores que se construirán para esta perspectiva hacia los dos factores principales se describen a continuación:

Implementación de la Estrategia dentro de la organización.

Apego al Presupuesto asignado: Se definieron ciertos recursos necesarios para la implementación de la estrategia, para esos recursos la organización destinara un presupuesto, el presente indicador evaluará las desviaciones negativas en el presupuesto definido.

Nuevos servicios costeados correctamente: En el diagnóstico se identificó que algunos servicios actualmente contratados, no contaban con un costeo adecuado, lo cual se estaba traduciendo en pérdidas para la organización. El presente indicador evaluará que los servicios se encuentren costeados bajo la nueva definición de costeo y precio de venta en apego a las políticas comerciales que se definirán para el Departamento Comercial.

Ingresos nuevos no provenientes de la Dirección General: Como se comentó en el diagnóstico, todos los servicios actuales contratados, provenían del relacionamiento de la dirección general, la estrategia que se va implementar busca descentralizar la captación de prospectos, por lo cual este indicador evaluará los ingresos provenientes de ventas a través de la fuerza de ventas de la organización sin la dependencia de que el relacionamiento provenga de la Dirección General.

Evaluación de Mejoras con impacto externo a través de la implementación

Ingresos por Ventas: Se evaluarán los ingresos por ventas derivados de la contratación de nuevos servicios o la venta de equipamiento por lo cual se definirá un monto objetivo de ingresos por ventas partiendo del diagnóstico, la inversión realizada para la implementación de la estrategia y los costos operativos actuales de la organización.

Ingresos por ventas respecto al diagnóstico: Se evaluarán los ingresos por ventas derivados de la contratación de nuevos servicios o la venta de equipamiento respecto a los ingresos que se tenían previstos derivado del diagnóstico realizado.

Contribución al Margen: Se evaluará el margen de utilidad global vs los ingresos obtenidos y se definirá un indicador que satisfaga la utilidad mínima que se espera de la contratación de todos los servicios o la venta del equipamiento.

Indicadores de la perspectiva de la Innovación y el aprendizaje

Implementación de la Estrategia dentro de la organización.

Servicios Nuevos dentro del portafolio: Derivado del Benchmarking, se identificarán que servicios nuevos ofrecen las empresas competidoras o se identificaran dependiendo de la demanda de servicios o tendencias en el mercado, se hará un análisis para identificar la viabilidad y necesidad de incluir estos servicios en el portafolio del objeto de estudio y se evaluará la implementación de los servicios que se consideren como candidatos a ser integrados.

Implementación de Herramientas de Gestión: Se identificará la herramienta de gestión ideal que más se apegue a las necesidades de la empresa y se definirá la métrica que permita evaluar la conclusión de esta actividad.

Evaluación de Mejoras con impacto externo a través de la implementación

Servicios Nuevos contratados: De los nuevos servicios incorporados se evaluará que tanto se han impulsado de tal manera que se identifique cuantos servicios contratados logró la organización de los nuevos servicios contratados.

Alimentación de la herramienta de Gestión: Se evaluará que la herramienta de gestión se esté alimentando de manera correcta y que esta genere la información de valor necesaria de acuerdo con las necesidades de seguimiento de la organización.

Indicadores de la perspectiva Interna

Implementación de la Estrategia dentro de la organización.

Cumplimiento del Plan de Trabajo: Se evaluará periódicamente el cumplimiento del plan de trabajo establecido para la implementación de la estrategia comercial, de tal manera que se pueda identificar el cumplimiento en los tiempos establecidos para el plan de trabajo.

Provisión de Recursos Necesarios: Se identificarán si se proporcionaron los recursos necesarios para la implementación de la estrategia y los impactos que generaron la provisión o no provisión de dichos recursos.

Estructura Comercial: Se identificarán cuales son los elementos necesarios y comprometidos dentro de la estructuración del departamento comercial y se evaluara que efectivamente se hayan implementado, orientado a los procesos, políticas, perfiles de puesto, etc.

Evaluación de Mejoras con impacto externo a través de la implementación

Realización de BencheMarking: Se deberá identificar si se realiza el Benchmarking planteado como parte del diagnóstico previo a la implementación de la estrategia comercial.

Redefinición del costeo y precio de venta: Derivado de un estudio de costos que se dispara con el Benchmarking se analizara y evaluara la conclusión de la definición de los nuevos costos y precios de venta de los servicios.

Generación de la Documentacion Comercial: Con este indicador se evaluará la generación, entrega y concientización sobre la nueva documentación corporativa y comercial de la organización.

3.3. Conclusiones

En este capítulo se ha diseñado la estrategia comercial partiendo de las áreas de oportunidad identificadas en el objeto de estudio y con ayuda de las metodologías, métodos y estrategias identificadas en el Capitulo 3 se estructura la estrategia que considera 10 ejes estratégicos principales, mismos que se enuncian a continuación:

- Etapa 1: Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales
- Etapa 2: Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial
- Etapa 3: Benchmarking
- Etapa 4: Definición del mercado objetivo y Captación de Prospectos
- Etapa 5: Estrategia de Identidad Empresarial
- Etapa 6: Implementación de Herramienta de Gestión
- Etapa 7: Despliegue de Marketing Digital
- Etapa 8: Fidelización de Clientes
- Etapa 9: Creación de la Oficina de Proyectos
- Etapa 10: Captación de Prospectos

Existen etapas que únicamente requieren de inversiones en tiempo y recursos humanos, por lo cual se priorizan las actividades de acuerdo con el impacto que pudieran presentar en la situación problemática y con el mínimo consumo de recursos, las etapas antes mencionadas se pueden ver segregadas de la siguiente manera de acuerdo con lo siguiente:

Plan Estratégico Comercial				
Etapa de Diagnostico	Etapa de Preparación	Etapa de Ejecución	Etapa de Monitoreo y Control	Etapa de Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • BenchMarking • Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales • Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial • Estrategia de Identidad Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de Herramienta de Gestión • Implementación de Herramienta de Gestión • Creación de la Oficina de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y Control de objetivos comerciales y seguimiento de la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de Clientes • Captación de Prospectos

El diagrama anterior muestra de que manera se pueden ir ejecutando las actividades, lo cual genera una ruta critica en funsion de las actividades que deben realizarse y los resultados esperados. Partiendo de lo que en este capitulo se estudio a manera de conclusion la siguiente tabla muestran las problematicas que fuera identificadas, que estrategia puede facilitar la mejora de la situacion problematica y cuales son los cambios factibles de deseados que se esperan de esta estrategia.

Problemática identificada en el Objeto de Estudio	Estrategia de Solucion	Cambio Factible Deseado
No se cuenta con un Plan Estratégico Comercial que permita identificar las necesidades, expectativas, objetivos, recursos necesarios para el área comercial y la materialización de nuevos servicios y clientes.	Diseño e Implementación del Departamento Comercial, Procesos, Formatos, Roles Responsabilidades y Políticas orientadas al Departamento Comercial y la Estrategia de Negocio.	Contar con un Departamento Comercial que permita: Definición de perfiles requeridos para las actividades comerciales. Definición de la estructura jerárquica del departamento Definición de Actividades y Procesos para los perfiles del Depto. Comercial Definición de Responsabilidades asociadas a cada perfil Definición de Políticas para la generación de Casos de Negocio con márgenes preautorizados
No se cuenta con actividades de prospección para clientes potenciales que no radiquen en el Networking de la Dirección General.		
La organización no cuenta con una estructura comercial, el departamento de ventas no se encuentra definido, así como los procesos, actividades, roles y responsables para las actividades comerciales.		
Carencia de políticas para la formulación de casos de negocio con definiciones de porcentajes de utilidad, financiamientos, porcentajes de instalación, etc.		
Existe duplicidad de funciones o actividades comerciales que se delegan a las áreas incorrectas.		
El proceso general de ventas no se encuentra definido, así como las interacciones de las diferentes áreas en este proceso.		

Problemática identificada en el Objeto de Estudio	Estrategia de Solucion	Cambio Factible Deseado
La empresa no realiza ejercicios de Benchmarking periódico que le permita comparar sus competencias y precios contra la de los competidores.	Realización de Benchmarking	Realización de Benchmarking periódico a diferentes estratificaciones de empresas para un análisis situacional del mercado por periodos de tiempo e identificar ventajas y desventajas cuantitativas y cualitativas del servicio y precios de servicio.
La organización no ha definido estrategias de Marketing que permitan el posicionamiento del producto para la incursión en nuevos mercados o la atracción de clientes potenciales.	Implementar estrategia de Marketing Digital	Definición de Mercados Objetivo orientado a tipos y cantidad de empresas con las cuales se podrían comercializar los servicios. Evaluación de Proyecto con análisis de capacidad para la definición del costeo y precio de venta para los servicios.
La organización no tiene bien definido el mercado objetivo al cual pudiera dirigir sus productos.		
No existe la definición de los costeos, ni un precio definido para la venta del producto.	Redefinición de los costos y precios de Ventas	
No se cuenta con formatos de papelería oficiales orientados a la identidad empresarial: Presentaciones, Formatos para casos de negocio, formatos de cotización, oferta de valor, propuesta técnica y económica.	Definición y Homologación de formatos, presentaciones y entregables a la identidad empresarial.	Creación y Generación de la Identidad Empresarial, por medio de la homologación de logos, formatos, presentaciones y formatos de propuestas.
No existe una herramienta de seguimiento a las actividades comerciales, que permita identificar flujos de trabajo, responsables y tiempos de respuesta por actividad.	Implementación de herramientas de seguimiento para ventas y actividades comerciales	Implementación de herramientas de gestión que permitan definir y controlar el flujo de actividades
Carencia en la innovación del servicio mediante valores agregados o exploración de nuevos servicios orientadas a los casos de uso de los servicios que provee la organización	Captación autónoma de prospectos y crecimiento de la fuerza de ventas de la organización	Desarrollar un área de Desarrollo de Nuevos Servicios orientados a los casos de uso de los servicios.
No se trazan objetivos orientados al crecimiento colaborativo, a los ingresos por ventas y a la captación de nuevos prospectos.	Definición de Objetivos, Indicadores y Métodos de seguimiento para las actividades del departamento comercial	Definición de Objetivos de la organización en Materia Comercial considerando: Numero de Canales de Comercialización Objetivos Número de clientes finales. Diversificación de Clientes en SECTOR PRIVADO VS SECTOR IP Cantidad de Ingreso por Ventas Generar un sistema de Monitoreo y Control que permita el seguimiento del alcance de os objetivos.
Se adolece en políticas de fidelización de clientes, que permita la renovación de los clientes activos de la organización.		

Tabla 13. Definición de los Cambios Factibles Deseados

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.

4.1 Implementación de la Estrategia Comercial

Acciones de Mejora Propuestas

El presente apartado, presenta el desglose de las actividades de mejora realizadas, en este apartado se desmenuzan todas los proyectos y planes considerados para materializar los objetivos y los cambios factibles determinados en el apartado anterior, posteriormente en el siguiente apartado de este capítulo se estarán mostrando las actividades materializadas y las evidencias de las actividades realizadas.

A continuación, se presenta una relación con el desglose de los proyectos y actividades específicas para la materialización de las estrategias planteadas en cada una de las etapas definidas:

Proyecto / Actividad	Descripción
1. Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales	
Objetivos de la Estrategia	Definición de los objetivos que se buscan alcanzar con la implementación de la estrategia comercial, para esto se apoyara en la metodología Balanced ScoreCard.
Analizar los cambios factibles deseados dentro de la organización	Analizar y definir cuáles son los cambios factibles deseados en la organización y hacia el área comercial con la implementación de la estrategia.
Asociar los cambios factibles deseados a un objetivo	De los cambios factibles deseados e identificados como viables, se deberá derivar un objetivo el cual será traducido en un indicador para evaluar la implementación y resultados de la estrategia.
Identificar y construir indicadores de seguimiento o de alcance de los objetivos planteados	Identificar los indicadores que serán la vía para el monitoreo y control de la implementación de la estrategia y su impacto dentro de la organización orientados hacia las perspectivas de negocio que plantea la metodología Balanced ScoreCard.
Construir el sistema de monitoreo y control	Generar el tablero de mando centralizado que permita la visualización y centralización de los resultados obtenidos con la implementación de la estrategia.
Identificación de recursos necesarios para la Implementación del plan estratégico comercial	Se analizarán y definirán cuales son los recursos necesarios para la correcta implementación de la estrategia.
Aprovisionamiento de Recursos Necesarios	La organización deberá proporcionar los recursos definidos en la actividad anterior.

Proyecto / Actividad	Descripción
2. Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial	
Definición de perfiles requeridos para las actividades comerciales.	Definición de los recursos humanos necesarios para la materialización de la estrategia y los objetivos planteados, así como definir cuales son aptitudes y competencias con los que deberá contar cada perfil.
Definición del perfil de puesto de Ingeniero de Ventas	Definición de las aptitudes, competencias, actividades, responsabilidades, tabuladores y condiciones de contratación para el perfil de Ingeniero de Ventas.
Definición del perfil de puesto de Ingeniero de Preventa	Definición de las aptitudes, competencias, actividades, responsabilidades, tabuladores y condiciones de contratación para el perfil de Ingeniero de Preventa.
Definición del perfil de puesto de Ingeniero de Calidad	Definición de las aptitudes, competencias, actividades, responsabilidades, tabuladores y condiciones de contratación para el perfil de Ingeniero de Calidad.
Definición del perfil de puesto de Ingeniero Nivel 2	Definición de las aptitudes, competencias, actividades, responsabilidades, tabuladores y condiciones de contratación para el perfil de Ingeniero Nivel 2.
Definición del perfil de puesto de Community Manager / Diseñador Grafico	Definición de las aptitudes, competencias, actividades, responsabilidades, tabuladores y condiciones de contratación para el perfil de Community Manager / Diseñador Gráfico.
Definición del perfil de puesto de Ingeniero de proyectos	Definición de las aptitudes, competencias, actividades, responsabilidades, tabuladores y condiciones de contratación para el perfil de Ingeniero de proyectos.
Definición del organigrama del departamento comercial	Estructuración del organigrama jerárquico del departamento comercial de acuerdo con los perfiles de puesto definidos para cada uno de los perfiles.
Definición de las Políticas para la generación de casos de negocio	Definición de políticas comerciales para la generación de casos de negocio, porcentajes de financiamiento, instalación,
Proceso de Reclutamiento y Selección de Ingeniero de Ventas	Se corre el proceso de reclutamiento, selección, entrevistas con los candidatos, investigación de antecedentes y formulación de propuestas económicas para la contratación de recursos.
Proceso de Reclutamiento y Selección Ingeniero de Preventa	
Proceso de Reclutamiento y Selección Ingeniero de Calidad	
Proceso de Reclutamiento y Selección Ingeniero Nivel 2	
Proceso de Reclutamiento y Selección de de Community Manager / Diseñador Grafico	
Proceso de Reclutamiento y Selección de Ingeniero de proyectos	

Proyecto / Actividad	Descripción
3. Elaboración de Benchmarking	
Investigación de las empresas competidoras	Se investigarán cuales son las empresas candidatas para el Benchmarking, estas empresas serán empresas del mismo giro al del objeto de estudio y de diferentes estratificaciones para realizar una comparativa más completa.
Perfilación de las empresas identificadas	De las empresas que se investigaron se selecciona una muestra representativa para la seleccionar a esas empresas y ejecutar los ejercicios de investigación de mercado.
Definición de los servicios a cotizar y contrastar con las empresas competidoras	Se define un requerimiento técnico de servicio el cual será el que se cotece con las empresas participantes con la finalidad de obtener una propuesta técnica y económica de los servicios cotizados.
Contacto inicial con las empresas competidoras	Se contacta a las empresas para solicitar las cotizaciones de los servicios definidos.
Periodo de entrega de cotizaciones y propuestas por parte de los competidores	Se identifica el periodo de respuesta para la entrega de propuesta de las empresas.
Análisis de mercado orientado a precios, valores agregados y cualidades de los competidores	Se analizan las propuestas recibidas de manera cualitativa y cuantitativa para identificar la competencia de precios, comparación de propuestas, alcances técnicos, practicas o metodologías utilizadas en la prestación del servicio.
Identificación de las necesidades y cambios comerciales necesarios	Derivado del análisis de las propuestas se definen cuales son los cambios necesarios dentro de la organización para potenciar las fortalezas respecto a los competidores y fortalecer las áreas de oportunidad identificadas mediante el ejercicio.
4. Definición del mercado objetivo y Captación de Prospectos	
Análisis de verticales de negocios	Se identifican cuales son las verticales de negocio del mercado que son susceptibles a la contratación de servicios ofrecidos por la organización.
Identificación de empresas susceptibles a la contratación de los servicios	Se identifican de manera cualitativa, las empresas que son susceptibles a la contratación de servicios, en esta etapa se deberán identificar la estratificación de empresa, giro, necesidades y personas clave dentro de las organizaciones para la contratación de los servicios.
Identificación de requerimientos de servicios	Se identifican que requerimientos es necesario atender en la oferta de valor de la organización para cumplir con las necesidades y expectativas de las empresas que pueden contratar los servicios del objeto de estudio.

Proyecto / Actividad	Descripción
Canales de comercialización vía asociados	Se hará un análisis de factores externos para identificar las asociaciones de empresas que pudieran ayudar a complementar capacidades del objeto de estudio, así mismo empresas que puedan ofertar los servicios de la organización a través de canales de asociación.
5. Estrategia de Identidad Empresarial	
Generación del Manual de Identidad Empresarial	Se genera el manual de identidad corporativa, en el cual se identifiquen usos correctos del logo, slogan, paleta colores y correcta utilización de los formatos y membretes empresariales.
Generación de las presentaciones comerciales oficiales	Se generan las presentaciones comerciales que servirán como presentaciones introductorias de los servicios que ofrece la organización a los clientes potenciales.
Generación de Formatos para propuesta técnicas y económicas	Se generan los formatos y papelería mediante los cuales se estandarizará y llevara acabo la entrega de propuestas de valor a los clientes.
Generación de formatos para documentos externos (Membretes oficiales)	Se generan formatos preestablecidos para la generación de documentación externa, entregables para los clientes, notas informativas, entre otros documentos que requieran entregarse al exterior de la organización.
6. Implementación de Herramienta de Gestión	
Evaluación de herramientas disponibles en el mercado	Se llevara a cabo una evaluación cualitativa y cuantitativa de las herramientas de gestión que pudieran atender las necesidades operativas y de seguimiento de la organización.
Cotización de las herramientas identificadas	Se cotizan las herramientas seleccionadas que cumplan con los requisitos técnicos y necesidades de la organización.
Definición de la herramienta de Gestión CRM	Se define la herramienta y se genera el proceso de compra de la herramienta.
Capacitación sobre las herramientas.	Se capacitara a los colaboradores que hagan uso de la herramientas sobre su utilización y los diferentes módulos que la componen.
Adecuación de los procesos comerciales a la herramienta.	Se adecuan los procesos actuales de la organización para la utilización, el apego y la explotación a los módulos de la herramienta de gestión.
Definición de usuarios y responsables del seguimiento de actividades.	Definición de usuarios, tipo de usuario y responsabilidades para la utilización de la herramienta.
Implementación de la herramienta	Se implementa la herramienta.

Proyecto / Actividad	Descripción
Generación de información vía las herramientas de Gestión	Se empieza a utilizar la herramienta y se corrigen desviaciones en la implementación y aprovechamiento de la misma.
7. Despliegue de Marketing Digital	
Robustecimiento de la página WEB	Se generan mejoras en la paginas web, que genere mayores atractivos visuales y que permita la captación de nuevos prospectos.
Crecimiento de presencia en redes sociales.	Se generan campañas para el robustecimiento de las redes sociales de la organización con la finalidad de tener mayor presencia en los mercados objetivo.
Contratación de Campañas Facebook ADS	Contratación de campañas de marketing a través de la plataforma para la captación de nuevos prospectos.
Contratación de Campañas Google ADS	Contratación de campañas de marketing a través de la plataforma para la captación de nuevos prospectos.
8. Fidelización de Clientes	
Definición de las políticas para reuniones periódicas	Definición de políticas para el seguimiento y la atención de postventa que aumente la satisfacción con el servicio y permita la materialización de relaciones comerciales a largo plazo.
Plan de trabajo para la implementación de ISO 9001	Para fortalecer el enfoque al cliente, la organización generara un plan de trabajo que permita la alineación al estándar ISO9001, ya que este esta enfocado a la calidad y satisfacción del cliente con el servicio.
9. Estructuración de Oficina de Proyectos	
Diagnostico	Se realiza un diagnostico situacional hacia la estructura de la oficina de proyectos y la administracion de los proyectos actuales.
Creación y Alimentación del Repositorio de Proyectos	Se generara la estructura de repositorio centralizado con la información requerida de manera centralizada para la correcta Gestion de Proyecto.
Generar procesos y procedimientos de la PMO	Identificación, construcción e implementación de los procesos requeridos para la administracion de proyectos.
Implementación del tablero para el seguimiento de los proyectos	Implementación del sistema de monitoreo y control para la administración de proyectos.
Gestión de proyectos	Operación, Control y seguimiento de los proyectos actuales.
10. Captación de Prospectos	
Compra de Cartera de Clientes	Explorar si a través de la compra de carteras de clientes se pueden prospectar nuevas oportunidades.
Relacionamiento y comercialización vía	Buscar esquemas de operación comercial

Proyecto / Actividad	Repon- sable	2020												2021												2022					
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
10. Captación de Prospectos																															
Compra de Cartera de Clientes	DC/DG																														
Relacionamiento y comercialización vía corredores (Brokers)	DC/DG																														
Afiliación a grupos de interés: (COPARMEX, CONCANACO, CANACINTRA, AMECI)	DC/DG																														
11. Operación de la Estrategia																															
Operación de la Estrategia Comercial	DC/DG																														
Monitoreo y Control de la Estrategia Comercial	DC/DG																														

4.2 Evaluación de la Estrategia Comercial

Acciones de Mejora Realizadas

En el presente apartado se mostrarán las acciones realizadas derivado de cada una de las etapas de la implementación de la estrategia comercial. Este apartado comprende las evidencias de las acciones realizadas y se desarrollan aquellos puntos que por temas de confidencialidad e integridad pueden ser mostrados.

Resultados de la Implementación de la Etapa 1. Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales

A continuación, se presentan los objetivos definidos y la evidencia de su consecución, en el siguiente apartado se mostrará un resumen de los objetivos planteados, así como las actividades y evidencias que permitieron su consecución. Los objetivos planteados por la organización para la primera etapa son los siguientes:

1. Definición de Objetivos Estratégicos Comerciales

Se diseño un mapa estratégico bajo la metodología BSC, en dicho mapa estratégico se definieron todos los indicadores estratégicos que serian evaluados derivado de las acciones de mejora realizadas, este tablero se diseño de acuerdo con lo siguiente:

Financieros	F1. Mejorar la rentabilidad de la empresa C	F2. Lograr efectividad de las inversiones C	F3. Aumentar la utilidad neta anual C	F4. Mantener una solvencia financiera C	F5. Incrementar la facturación anual C
Clientes	C1. Incrementar la participación en el mercado C	C2. Incrementar la ocupación del SOC C	C3. Diversificar las verticales B	C4. Mejorar la distribución del tipo de ventas C	
Interna / Procesos	P1. Dar seguimiento del presupuesto ejercido B	P2. Generar información oportuna B	P3. Sistematizar los procesos B	P4. Lograr cobertura al 100% con Alianzas Comerciales B	P5. Tener sistemas de información eficientes B
Aprendizaje	A1. Mejorar las competencias internas B	A2. Alcanzar nivel platino con marcas B	A3. Evaluación y reconocimiento del desempeño B	A4. Reducir rotación del personal C	
	A5. Entorno laboral favorable B	A6. Liderar para formar talento B	A7. Estructurar y comunicar a la organización B		

B = BINARIO
C = CUANTITATIVO

Derivado de la implementación de la estrategia comercial, se identificaron ciertas áreas de oportunidad y resultados que deben ser monitorizados de las diferentes áreas y de esto se desprendieron las siguientes acciones estratégicas:

- Planeación Estratégica
- Robustecimiento del área de recursos humanos
- Desarrollo de políticas orientadas a la retención de talento
- Consultoría financiera

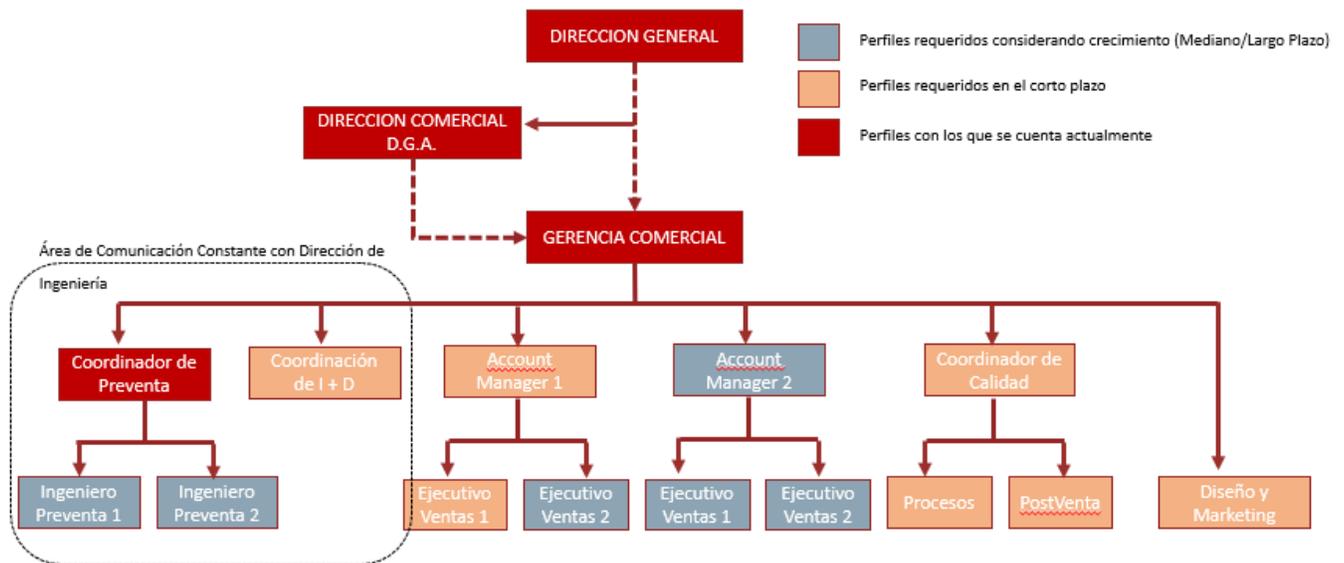
Del inicio de la estrategia en junio de 2020, a su fecha de evaluación en junio 2022, los resultados en cuanto a la consecución de objetivos comerciales fueron los siguientes:

Objetivo	Semestre 2 - 2020	
	Presupuestado	Obtenido
Ingresos por Ventas	\$ 25,903,675.75	\$ 27,117,120.75
IP vs Gobierno	98% Gob vs 2 % Priv	98% Gob vs 2 % Priv
Ocupación de Capacidad	35%	35%
	Semestre 1 - 2021	
	Presupuestado	Obtenido
Ingresos por Ventas	\$ 11,180,577.16	\$ 12,228,465.58
IP vs Gobierno	98% Gob vs 2 % Priv	98% Gob vs 2 % Priv
Ocupación de Capacidad	35%	38%
	Semestre 2 - 2021	
	Presupuestado	Obtenido
Ingresos por Ventas	\$ 5,127,109.71	\$ 14,918,728.01
IP vs Gobierno	98% Gob vs 2 % Priv	90% Gob vs 10 % Priv
Ocupación de Capacidad	35%	44%

	Semestre 1 - 2022	
	Presupuestado	Obtenido
Ingresos por Ventas	\$ 2,712,528.80	\$ 65,532,394.28
IP vs Gobierno	98% Gob vs 2 % Priv	78% Gob vs 22 % Priv
Ocupación de Capacidad	35%	67%

2. Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial

A continuación, se presenta la estructura jerárquica definida para el departamento comercial.



Definición de perfiles requeridos para las actividades comerciales

A continuación, se presentan las actividades asociadas a los perfiles de puesto definidos para los integrantes del departamento comercial, es importante mencionar que de estas actividades se acompañan responsabilidades, tabuladores, esquemas de contratación y prestaciones, pero estas últimas no pueden ser mostradas por temas de confidencialidad.

Perfil de Gerencia / Dirección Comercial

- Prospección de clientes o captación de clientes potenciales
- Negociación con Fabricantes
- Generación de Propuestas Económicas
- Generación de cotizaciones
- Definición de costos de servicio
- Definición de precios de servicio
- Diseño de servicios
- Autorización de servicios
- Definición de Objetivos

- Monitoreo de objetivos
- Implementación de herramientas de gestión
- Utilización de herramientas de gestión
- Generación de Casos de Negocio
- Validación de casos de negocio
- Definición de políticas para caso de negocio
- Análisis de Servicios e identificación de áreas de oportunidad
- Análisis de Capacidad Instalada
- Definición de Puntos de Equilibrio
- Seguimiento de la herramienta CRM
- Alimentación de la herramienta CRM
- Definición de mercados objetivos
- Definición de Fabricantes y Tecnologías que se van a comercializar
- Definición de Protocolos Postventa
- Definición de visitas postventa
- Definición de políticas de renovación
- Definición de políticas de renovación para asociados
- Políticas de mejoras en condiciones comerciales por volumen de venta

Perfil de Ingeniero de Preventa

- Prospección de clientes o captación de clientes potenciales
- Elaboración de Presentaciones comerciales
- Realización de Presentaciones comerciales con clientes
- Identificación de requerimientos en los clientes
- Dimensionamiento de clientes
- Generación de Propuestas de Valor
- Generación de Propuestas Económicas
- Generación de cotizaciones
- Utilización de herramientas de gestión
- Generación de Casos de Negocio
- Alimentación de la herramienta CRM
- Realización de visitas de seguimiento (postventa)

Perfil de Ingeniero de Calidad

- Definición de procesos
- Definición de Protocolos Post-Venta
- Definición de visitas postventa
- Manutención del SGI
- Búsqueda de Valores Agregados
- Auditorias

Perfil de Community Manager / Marketing

- Elaboración de Presentaciones comerciales
- Definición de estrategias de marketing
- Implementación de Estrategias de Marketing
- Generación de contenido
- Diseño de servicios
- Manuales de identidad
- Formatos para entregables de la organización
- Definición de mercados objetivos
- Robustecimiento de Pagina Web
- Robustecimiento de Redes Sociales

Perfil de PMP

- Dar seguimiento a las tareas para que se cumplan los plazos previstos.
- Asegurar que los proyectos se mantengan dentro de lo presupuestado.
- Administrar recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros pertenecientes al proyecto.
- Manejar los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación a las tareas.
- Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos.
- Vigilar que las tres restricciones (calidad, costo y tiempo) a que se enfrentan todos los proyectos se gestionen adecuadamente.
- Gestionar los plazos para lograr terminar el proyecto a tiempo.
- Garantizar que el personal del proyecto reciba toda la formación necesaria.
- Analizar y manejar los riesgos.
- Administrar el recurso humano.
- Manejar las comunicaciones.
- Informar a todos los actores del proyecto sobre los avances o retrasos.
- Orientar y/o delegar a su equipo, ejerciendo la supervisión necesaria.

Derivado de lo anterior se generó la siguiente documentación de uso común dentro del área:

- Perfiles de Puesto
- Políticas comerciales
- Políticas de Caso de Negocio
- Proceso de Ventas a Prospecto
- Proceso de Ventas a Gobierno
- Plan de concientización
- Plan de Capacitación

3. Elaboración de Benchmarking

La organización definió la realización de Benchmarking anuales y esto fue implementado como una política continua para la revisión de areas de oportunidad respecto a las mejores practicas y las

actividades que realizan otras organizaciones. El ejercicio de Investigación de Mercados tiene los siguientes objetivos principales:

- Identificar la competitividad de los precios ofertados contra los competidores de mercados.
- Identificar el método de entrega de servicio, requerimientos principales hacia el cliente y hacia el proveedor.
- Tiempos de respuesta para el dimensionamiento y cotización de servicios.
- Identificación de formatos utilizados por los competidores para dimensionamiento y presentación de propuestas.
- Visualizar que valores agregados están entregando los competidores
- Identificar los alcances de servicio y compararlos vs los alcances y componentes de servicio que ofrece actualmente la organización.
- Identificar las plataformas y habilitadores de servicio mediante los cuales los competidores prestan los servicios ofertados.

La mecánica para generar la investigación de mercado fue generar un RFP con equipos que se desean monitorear, en dos escenarios uno que considere solo el monitoreo y alertamiento y otro que considere el monitoreo, alertamiento y administración de Infraestructura

Caso 1	Caso 2
Monitoreo de Disponibilidad	Monitoreo de Disponibilidad
Monitoreo de Salud	Monitoreo de Salud
Monitoreo de Seguridad vía SIEM	Monitoreo de Seguridad via SIEM
Alertamientos proactivos	Alertamientos proactivos
No considerado	Administración de Alta Bajas y Cambios
No considerado	Administración de Seguridad
Esquema 24x7	Esquema 24x7

La siguiente relación, muestra los resultados obtenidos durante el ejercicio de estudio de mercado:

No.	Estratificación	Cotiza	Comentarios	Certificaciones de Empresa
1	PYME	No cotiza	Nunca se pudo contactar con la empresa	No cuenta con certificaciones

No.	Estratificación	Cotiza	Comentarios	Certificaciones de Empresa
2	PYME	Cotiza	Entrega la cotización en 4 días hábiles	ISO 27001, ISO 20001, ISO 9001
3	PYME	No cotiza	Nunca se pudo contactar con la empresa	No cuenta con certificaciones
4	PYME	Cotiza	Entrega la cotización en 2 días hábiles	ISO 27001, ISO 20001, ISO 9001, CERT
5	PYME	Cotiza	No están en condiciones de prestar ese servicio (No tiene SIEM)	No cuenta con certificaciones
6	PYME	No cotiza	No cuentan con SOC NOC, pero si con Soluciones de Seguridad	No cuenta con certificaciones
7	Gran Empresa	Cotiza	Solo dan servicios de seguridad acompañados de enlaces	ISO 27001, ISO 9001, ISO20000
8	Gran Empresa	No cotiza	Solo dan servicios de seguridad acompañados de enlaces	ISO 27001, ISO 9001, CERT, BSI, NYCE: PROTECCION DE DATOS PERSONALES, FIRST, EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE
9	Gran Empresa	Cotiza	Entrega la cotización en 20 días hábiles	ISO 27001, ISO 20001 ISO 9001, SAP Certified, ITIL, ESR, Gardner Cool Vendor,

No.	Estratificación	Cotiza	Comentarios	Certificaciones de Empresa
				PCI.
10	Gran Empresa	Cotiza	Entrega la cotización en 8 días hábiles	ISO 27001, ISO 20001, ISO 9001, OHSAS

Derivado de las 6 empresas que respondieron el estudio de mercado, económicamente se pueden observar los siguientes resultados:

Empresa	Certificaciones	Estratificación	Caso 1: Monitoreo y Nivel 1	Caso 2: Monitoreo y Administración
1	ISO 27001 ISO 20001 ISO 9001	Pequeña Empresa	\$ 16,870.00 Mensuales	\$ 21,746.66 Mensuales
2	ISO 27001 ISO 20001 ISO 9001 CERT	Mediana Empresa	\$ 29,983.00 Mensuales	\$39,097.45 Mensuales
3	ISO 27001 ISO 20001 ISO 9001 OHSAS	Gran Empresa	\$1,046.57 Mensuales	\$10,890.27 Mensuales
4	ISO 27001, ISO 20001 ISO 9001, SAP Certified, ITIL, ESR, Gardner Cool	Gran Empresa	\$6,100.00 Mensuales	\$6,100.00 Mensuales

	Vendor, PCI.			
5	ISO 27001 ISO 20001 CERT	Mediana Empresa	\$ 6,300.00 Mensuales	\$ 12,352.50 Mensuales
Objeto de Estudio	ISO 27001 ISO 20001 CERT	Mediana Empresa	\$4,941.00 Mensuales	\$ 7,411.50 Mensuales

Conclusiones del Estudio de Mercado

Derivado de los resultados se considera que el precio de servicios ofertados con es bastante competitivo considerando las certificaciones que hay en común entre las empresas comparadas, quitando un par de empresas transnacionales que cuentan con certificaciones de diferentes indoles, el precio vs los valores agregados de Saynet se consideran adecuados. Probablemente se podría validar la opción de incorporar la NORMA ISO9001, ya que esta práctica la han ido adoptando diferentes empresas.

Si bien las propuestas de un par de empresas resultan más económicas que las nuestras en el caso de solo el Monitoreo y Alertamiento, ellos no consideran un correlacionador de eventos ni alertamientos proactivos.

Los tiempos de respuesta para entregar las cotizaciones por parte del objeto de estudio, se consideran adecuadas tomando en cuenta que también se consideran labores de prospección y convencimiento a los clientes y el costo de un requerimiento de la naturaleza que se hizo podría generarse en un periodo de entre 2 y 4 días, que comparado con el margen que presentan los competidores que van de los 2 hasta los 20 días, se considera adecuada.

La principal área de oportunidad identificada es el formato de las propuestas, ya que los competidores presentan diseños estilizados y dentro de su propuesta técnica manejan los componentes de servicio de manera amena y entendible, por medio de gráficos, sin embargo, es un área de oportunidad ya identificada en la empresa y en la cual ya se está trabajando actualmente.

Otra área de oportunidad identificada es que algunas de las empresas consultadas, tienen un cuestionario de dimensionamiento bastante robusto, el objeto por su parte ha iniciado con este tipo de actividades, ya se cuenta con un cuestionario de dimensionamiento en su version 1 y los

documentos generados por las empresas investigadas serán de mucha utilidad para complementar el machote que se tiene.

4. Definición del mercado objetivo y Captación de Prospectos

Para la definición de mercados objetivo se definieron los perfiles de empresa susceptibles a la contratación de los servicios, mismo que se identifica a continuación:

Tipo de Empresa	Medianas y Grandes
Número de Empleados	Mas de 70
Verticales	Gobierno Retail E Commerce Manufactura Financiero Educativo IoT Telecomunicaciones Multimedia Salud Servicios Continuidad de Negocio
No. De Dispositivos	mas de 10
No. EndPoints	Mas de 70
Presupuesto	Etiquetado
Método de Clasificación	BANT
Ticket Promedio	mas de 50,000 mensual
Necesidades	Visibilidad de Red Seguridad Monitoreo Administración Riesgo Tecnológico Infraestructura IT Comunicaciones Cumplimiento Regulatorio Consultoria Gestión de TI
Personas Clave	INFRAESTRUCTURA CISO TI FINANZAS GOBIERNO Y CUMPLIMIENTO COMPRAS SEGURIDAD TI SISTEMAS

La captación de prospectos momentáneamente se está realizando a través de Crosseling y Upselling en las cuentas posicionadas. Adicionalmente se manejan esquemas de compensación con Brokers para relación 1vs1.

Se estima un periodo de 12 meses adicionales de maduración del Plan Estratégico para la captación de prospectos autónomos, mediante prácticas de eventos de Marketing, llamadas en frio, entre otros.

5. Estrategia de Identidad Empresarial, Implementación de Herramienta de Gestión, Despliegue de Marketing Digital, Fidelización de Clientes, Estructuración de la Oficina de Proyectos (Evaluación Binaria)

Las estrategias antes mencionadas tienen una evaluación binaria, es decir si fueron alcanzadas o no fueron alcanzadas, el detalle de las acciones y objetivos alcanzados se muestra a continuación:

Estrategia	Evaluación	Cumplimiento
Estrategia de Identidad Empresarial	Creación e Implementación de:	
	Logotipos	Cumplido
	Hojas membretadas	Cumplido
	Tarjetas de presentación	Cumplido
	Credenciales	Cumplido
	Folder	Cumplido
	Diploma	Cumplido
	Master para comunicados	Cumplido
	Master de presentaciones power point (nuevo)	Cumplido
	Folleto	Cumplido
	Sobres	Cumplido
	Factura	Cumplido
	Firma Digital	Cumplido
	Fondos para reuniones en zoom	Cumplido
	Galería de imágenes para presentaciones	Cumplido
	Imágenes para perfil de whatsapp	Cumplido
	Cronograma de concientización y capacitación	Cumplido
Implementación de Herramienta de Gestión	Implementación y Operación de:	
	CRM	Parcial
	Herramienta de Gestion de Procesos	Cumplido
	Repositorio Centralizado	Cumplido
Despliegue de Marketing Digital	Leads Promedio por Marketing: 2 mensual	Promedio 1.67
	Seguidores en FaceBook: Actual 429	10015 - Cumplido
	Seguidores en Linkdn: Actual 10	153 - Parcial
Fidelización de Clientes	Proyecto 1	Renovado
	Proyecto 2	Renovado

	Proyecto 3	Renovado
	Proyecto 4	No renovado - Cambio de Proceso de Contratación
Estructuración de la Oficina de Proyectos	Repositorio Centralizado	Cumplido
	Alimentación del Repositorio	Cumplido
	Penalidades por proyecto	Cumplido

4.3 Conclusiones

El planteamiento estratégico realizado dentro de la organización permitió capitalizar las oportunidades de mejora identificadas de acuerdo con las problemáticas identificadas, si bien el plan estratégico comercial diseñado tiene la cualidad de ser cíclico ya que debe estar en constante evaluación seguimiento para identificar que mejoras y/o adecuaciones deben realizarse, de primera instancia con los resultados preliminares evaluados se lograron los siguientes objetivos de acuerdo con los ejes estratégicos definidos:

Objetivos Estratégicos Comerciales: Se logro iniciar una practica de enfoque a objetivos, mediante la cual, anualmente se definen los objetivos comerciales que se persiguen dependiendo del año calendario, la prospección, forecast y factores de interés en la definición de objetivos. En este rubro se definieron objetivos para clientes nuevos, ventas, porcentajes de utilidad, rentabilidad y ocupación de capacidad para los servicios ofertados.

Diseño, Estructuración e Implementación del Departamento Comercial: Se logro realizar la estructuración e Implementación del departamento comercial, se definieron los procesos políticas, perfiles de puesto, actividades y responsabilidades requeridos para controlar el flujo de las operaciones comerciales de la organización.

Elaboración de Benchmarking: Se contribuyo a la realización de estudios de mercado y se adopto como una practica recurrente anual, con la finalidad de mantener monitoreadas las mejores prácticas de gestión de servicios de los principales competidores y para mantener precios competitivos para los servicios ofertados.

Definición del mercado objetivo y Captación de Prospectos: A través de este eje se lograron focalizar las estrategias comerciales hacia los mercados de mayor exposición y en los cuales el objeto de estudio podría volverse fuerte respecto a sus competidores.

Identidad Empresarial: Se lograron homologar todos los formatos, la documentación, los entregables y documentos de uso general, así como realizar un programa de concientización anual sobre el uso correcto de la imagen corporativa de la empresa.

Herramientas de Gestión: Mediante este apartado se materializó la implementación de herramientas de gestión de ventas y control de procesos, mediante las cuales se logró tener mayor visibilidad de las actividades, cuellos de botella y dependencias en su ejecución, esto permitió que estas herramientas fueran la principal fuente de alimentación de los reportes solicitados por la Dirección General.

Despliegue de Marketing Digital: Esta estrategia permitió el fortalecimiento de las ventas autónomas de la organización, esta estrategia tuvo que ser reencaminada ya que se identificó que los medios de posicionamiento seleccionados no eran los adecuados, permaneció en periodo de evaluación, pero ya está dando resultados parciales. Esto va directamente relacionado a la captación de prospectos.

Fidelización de Clientes: Mediante este rubro se generaron políticas que permitieron la renovación de servicios, por lo cual si bien había servicios cuya naturaleza no permitía su renovación, aquellos que se destinaron como necesarios renovar se consiguió renovación exitosa de los proyectos.

Creación de la Oficina de proyectos: Mediante este eje, se logró incluir dentro del departamento comercial una oficina de proyectos, que permitió mejorar la gestión de servicios así como los tiempos de entrega de reportes mensuales y cumplimientos contractuales en tiempo y forma mediante procedimientos más esbeltos y con mayores puntos de control.

CONCLUSIONES GENERALES

El principal objetivo de la presente investigación era investigar, analizar y concatenar las problemáticas comerciales presentes en la PYMES a nivel internacional y nacional y posteriormente acotarlo a objeto de estudio en particular con la finalidad de definir un Plan Estratégico Comercial que permita la mejora de las desviaciones y áreas de oportunidad dentro del objeto de estudio. Dentro del desarrollo del presente documento se muestra como se realiza la investigación y se muestran los métodos y estrategias que permiten estructurar un Plan Comercial. Se llevó a cabo una investigación con más de 4500 fuentes a través del buscador Scopus de las cuales se filtraron y acotaron para poder definir las problemáticas que más se apegaran al objeto de estudio que se estaba investigando, esto permitió definir las problemáticas coincidentes por resolver en los 3 niveles de investigación, que fueron en las cuales se centró el presente documento y plan estratégico comercial.

De acuerdo con las problemáticas identificadas se lograron agrupar las problemáticas identificadas por tipo de problema y se identificaron cuáles fueron los métodos y estrategias ideales para la resolución de problemáticas presentes e identificadas.

Esta identificación de métodos, estrategias y metodologías de apoyo identificadas permitió definir que las metodologías mas ideales para los objetivos que se perseguían eran la metodología de sistemas suaves que apoyaría como base metodológica para la agrupación de los métodos adicionales que se utilizarían como apoyo; le metodología de Benchmarking que resulto una herramienta valiosa ya que tras la investigación cualitativa y cuantitativa de los principales competidores del objeto de estudio, permitió definir cuales eran las acciones prioritarias a atacar con el presente plan estratégico; el estándar internacional ISO 20000-1: Gestion de Servicios permitió llevar acabo la administración de los servicios de la naturaleza del objeto de estudio, esto fue muy valioso debido a que cualquier estrategia comercial debe de ir acompañado de calidad en el servicio; por último la metodología de Balaced ScoreCard permitió definir un tablero de control ejecutivo que permitió el monitoreo, evaluación y medición de los objetivos que se buscaban alcanzar. Todo lo anterior permitió definir que cambios factibles deseados eran viables alcanzar, dependiendo de las problemáticas identificadas, los métodos y estrategias se enuncio cual era el estado ideal para realizar un análisis de brechas y poder definir el Plan Estratégico Comercial, así como sus ejes estratégicos.

El principal objetivo cumplido de esta investigación fue el implementar el plan estratégico comercial en el objeto de estudio ya que esto se tradujo en beneficios tangibles para la organización y lejos de ser un Plan teórico se logro llevar a la practica y evaluarlo de acuerdo con los objetivos definidos por la organización.

En términos generales se concluye que la mayoría de las PYMES adolecen de los mismos problemas y este documento puede funcionar como una guía practica que permita estructurar un plan estratégico, es probable que las problemáticas sean similares en el nivel nacional o internacional, sin embargo deberá haber un amplio conocimiento de la organización donde desearía implementarse para poder contrastar y priorizar las problemáticas que deberán ser atendidas, derivado de lo anterior es probable que los métodos, metodologías y estrategias que puedan funcionar de apoyo en la resolución de problemáticas puedan ser diferentes de acuerdo con los tipos de problemas identificados.

El presente plan estratégico en la organización, permitió voltear a ver áreas de oportunidad presentes en otros departamentos, por lo cual la organización tomo la determinación de emprender acciones de mejora en el área de Ingenieria (Area funcional operacional) y en el área administrativa, aunque por la naturaleza de las problemáticas se tuvo que buscar apoyo externo especializado para la materialización de dichos planes a partir del periodo 2023.

Líneas de investigación a seguir – Diferenciadores de mercado

El plan estratégico comercial definido, permitió la estructuración del departamento comercial, ordenar los procesos, políticas, responsables y dar una adecuada cultura organización al área funcional comercial, sin embargo este es el primer paso en el grado de madurez de un departamento comercial, durante el ofrecimiento de servicios a través del plan estratégico se identifico que por la naturaleza de los servicios ofrecidos (De alta especialización), es complicado determinar diferenciadores de mercado o valores adicionales al cliente que permitan diferenciar los servicios respecto a las empresas competidoras.

Naturalmente la calidad del servicio, el cumplimiento en los niveles de servicio, acuerdo comerciales y alcances contractuales es la mejor carta de presentación para una organización de esta naturaleza, sin embargo el cliente solo puede identificar estas cualidades cuando los servicios ya son contratados y evaluados, durante la etapa inicial de la venta es difícil comentar estos valores o diferenciadores, debido a que esto solo se puede corroborar probándolo y es ahí donde viene la disyuntiva para la contratación de los servicios.

Por lo anterior como líneas de investigación a seguir es necesario buscar metodologías, estrategias comerciales, estrategias de gestión y posicionamiento que permita generar un diferenciador de mercado respecto a la competencia previo a la contratación de los servicios y que impulse el proceso de venta de la organización, algunas de estas líneas de investigación a seguir podrían incluir las siguientes:

- Estrategias de Ventas con Programación Neurolingüística
- Diseño, desarrollo e implementación de estándares internacionales.
- Plan Estratégico de Capacitación en Certificaciones técnicas de personal
- Metodología CANVAS de valor
- Estrategias de diferenciación y posicionamiento de marca a través de marketing.

Estas líneas de investigación a seguir cobran mucha relevancia, ya que la estructura organizacional por sí sola no lograra las ventas, si no fungirá como un facilitador y un apoyo para tener orden y estructura, es necesario profundizar en la metodología de ventas y principalmente en los diferenciadores que la organización puede ofrecer que permita la materialización de nuevas ventas y nuevos proyectos.

REFERENCIAS

- *Beltran A. (2018), Los 20 Problemas De La Pequeña Y Mediana Industria, Colombia.*
- *Orlandi, P. (2018) Las PYMES y su rol en el comercio internacional, Argentina.*
- *Henriquez, L. (2018) políticas para las PYMES frente a la crisis, España.*
- *SGR España, (2018), La financiación de la PYME en España, España.*
- *Forbes (2018), PYMES por un marketing barato, ágil y rápido, Latinoamérica.*
- *CEPAL, (2018), Elementos de competitividad sistémica en las PYMES, Centro América.*
- *Akwaya, P. (2017): Marketing Problems and the Performance of Selected Small and Medium Enterprises (SMEs) in Southern Senatorial District of Cross River State, Nigeria, American International Journal of Contemporary Research : Olom, Patricia Akwaya, Nigeria Sudafrica.*
- *Kraus, S. (2012) Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, Holanda.*
- *Rodríguez-Auad, T y Campero T. (2018), Políticas e instituciones de fomento productivo para las MIPYMES en Chile, Chile.*
- *Ruiz, I. (2017), 10 Retos o problemas habituales de Marketing para las empresas, Latinoamérica.*
- *Mulyana, M. (2019), Marketing Innovativeness on Marketing Performance: Role of Religio-Centric Relational Marketing Strategy, Medio oriente.*
- *Yamilda Da silva, E. (2018) Las micro, pequeñas y medias empresas brasileñas en el período reciente: pérdida de profundidad productiva y exportadora en un período de dinamismo de política industrial, Brasil.*
- *Universidad Austral de Chile, (2017), Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua, Chile.*
- *CEPAL (2018), Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas: políticas e instituciones de fomento en Colombia, Colombia,*
- *CEPAL (2018), Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas: políticas e instituciones de fomento en Colombia, El salvador.*
- *Presburger, E (2016), Problemáticas estructurales de las PYMES, Latinoamérica.*
- *Perea, A (2014) ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LIMA METROPOLITANA, Perú.*
- *Pastrana, E. (2015) La pyme y el reto del crecimiento, España.*
- *El financiero (2018), 10 errores que frenan el crecimiento de las PYMES, Mexico.*
- *El financiero (2018), 10 errores que frenan el crecimiento de las PYMES, Mexico*
- *Domenge, R. (2010), Nuevas PYMES: Problemas y Recomendaciones, ITAM, Mexico.*
- *Colosio, C. (2016), El efecto bumerang en la diferenciación del servicio, ITAM, Mexico.*

- *Forbes Staff (2015), Los errores mas comunes de las PYMES, Forbes, Mexico.*
- *El Semanario, (2014), Las PYMES no sobreviven los primeros 18 meses de operación, La vanguardia, Mexico.*
- *Palomo, M. (2015), Los procesos de gestión y las problemáticas en las PYMES, Mexico.*
- *Zapata, E. (2015), Las PYMES y su problemática empresarial, Mexico.*
- *PAPYME, (2015). Proyecto PAPIME, UNAM, Mexico.*
- *Stezano, F. (2017), Diagnóstico de micro, pequeñas y medianas empresas, políticas e instituciones de fomento en México, CEPAL, Mexico.*
- *Grupo Financiero, BASE. (2019), Problematicas que enfrentan las PYMES, Mexico.*
- *Molina Montoya NP. ¿Qué es el estado del arte?. Cienc Tecnol Salud Vis Ocul. 2005;(5): 73-75.*
- *Gómez, M., Galeano, C., & Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. Rev. colomb cien soc, 423*
- *Ochoa, Vazquez, Celaya y Ross (2018) Las mejores prácticas de las PYMES como una herramienta para lograr la competitividad, Ciencias Administrativas, ITSON.*
- *herramienta para lograr la competitividad, Ciencias Administrativas, ITSON*
- *Hazra y Jain (2014), FERRERO GROUP: SECURING SUPPLY FOR HAZELNUTS, Indian Institute of Management Bangalore, India.*
- *Dini, M y Stumpo, G (2018), MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento, Centro America.*
- *SCOPUS, (2019) Content Coverage Guide, Elsevier B.V.*
- *C. West Chuchman (1973), El enfoque de sistemas para la Toma de Decisiones. Diana*
- *Ackoff, R (1974), El Paradigma De Ackoff: Una Administración Sistémica, Limusa.*
- *Fuentes Z (2015), Metodología de la Planeación Normativa, DEPMI-UNAM División de Estudios de Posgrado, FI, UNAM*
- *Simonen Jesper (1994) Soft Systems Methodology An Introduction, Computer Science/Roskilde University, Spring 1994*
- *Checkland, P y Scholes J. (1990) Soft Systems Methodology in Action, Wiley.*
- *Checkland, P (1981), Systems Thinking, Systems Practice. Chichester, Sussex UK.*
- *Ackoff, R. L. (1957): "Towards a Behavioural Theory of Communication", Modern Systems Research for the Behavioural Scientist, Chicago: Aldine. 1968*
- *Checkland, P. (1981) Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas, Limusa.*
- *Checkland, P (1979), TECHNIQUES IN 'SOFT' SYSTEMS PRACTICE PART 2: BUILDING CONCEPTUAL MODELS, Department Of Systems, University Of Lancaster, Lancaster LA 14YR, England*

- Vickers, G., *The Art of Judgement (Chapter 4)*. Chapman and Hall, 1965.
- Checkland, P.B., 'Los orígenes y la naturaleza del pensamiento sistémico' duro ", *Journal of Applied Systems Analysis*, 5 (2), 1978.
- Flores J (2016). *Ingeniería de Sistemas: Un enfoque interdisciplinario*, AlfaOmega, Mexico.
- Smyth, D. S. and Checkland, P. B. 'Using a Systems Approach: the Structure of Root Definitions', *Journal of Applied Systems Analysis*, 5 (1), 1976.
- Ackoff, R (1974), *El Paradigma De Ackoff: Una Administración Sistémica*, Limusa.
- AENOR (2018) *ISO20000-1: Gestión de Servicios de TI*, Asociación Española de Normalización, España.
- Cárdenas Saravia, Tito *CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PERSPECTIVAS*, núm. 19, enero-junio, 2007
- Kaplan y Norton, *Organizaciones orientadas a la estrategia*, 2000, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Kaplan y Norton, *El cuadro de mando integral*, 2000, Gestión 2000, México.
- Kaplan y Norton, *Using de BSC as a strategic Management System*, 1996, Harvard bussiness school, USA.
- Scaramussa, Sadi A, Reisdorfer, Vitor K., Ribeiro, Antonio A. *LA CONTRIBUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL APOYO A LA GERENCIA*, 2010 Argentina.
- Cárdenas Saravia, Tito *CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PERSPECTIVAS*, núm. 19, enero-junio, 2007
- Hofer C y Schendel E, *Strategy Formulation*, Harvard Bussines School, Macmillan, 1982
- Peter Kristofik, Jenny Kok, Sybren de Vries, Jenny van Sten-van't Hoff, *FINANCIAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – CHALLENGES AND OBSTACLES*, Rotterdam Business School, 2012, Netherlands
- Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J. *El cuadro de Mando Integral*, Laboratorio de Técnicas Aplicadas, Universidad Politécnica de Valencia, 2007, España
- Robert D'Avanzo, *The Link Between Supply Chain And Financial Performance*. IBI INFORM, 2003
- Costa, C; Domínguez, J; Hernández, J. *El cuadro de Mando Integral*, Laboratorio de Técnicas Aplicadas, Universidad Politécnica de Valencia, 2007, España
- ¹ KYRÖ, P. *Revising the concept and forms of Benchmarking*, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, 2003.
- Spendolini, M. *The Benchmarking Book*, 1992 Amacon, New York.
- Garvin, D *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, 1993, USA
- Gurutze, M. *UNA REVISIÓN TEÓRICA DE LA HERRAMIENTA DE BENCHMARKING*, Dpto. de Organización de Empresas. E. U. E. Empresariales San Sebastián, 2005, España.
- Cos Razo R, *Benchmarking*, Comité Técnico Nacional de Tesorería, IMEF, 2004 Mexico.
- AHMED, P.K. y RAFIQ, M. *Integrated Benchmarking: a holistic examination of select techniques for Benchmarking analysis*, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, (1998).

- *CAMP, R. C., (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Press. EE. UU*
- *Cos Razo R, Benchmarking, Comité Técnico Nacional de Tesorería, IMEF, 2004 Mexico.*
- *BADIA, A. y BELLIDO, S. (1999) Técnicas para la gestión de la calidad, 1999, Madrid España.*
- *J.P. Antún-Callaba y L. Ojeda-Toche, Benchmarking de procesos logísticos. Laboratorio de Transporte y Sistemas Territoriales, Coordinación de Ingeniería de Sistemas Instituto de Ingeniería, 2002, UNAM*
- *BALM, G. J. (1992) Benchmarking: a practitioner's guide for becoming and staying best of the best, QPMA Press, Rochester, Nueva York.*
- *Garvin, D Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 1993, USA*
- *Camp, R. Benchmarking: Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, 1989, USA.*
- *FINNIGAN, J. P. Guía de Benchmarking Empresarial: Técnicas esenciales para la nueva economía competitiva-cooperativa, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., (1997) México.*

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. DIAGRAMA DE VENN DE PROBLEMÁTICAS COINCIDENTES	41
ILUSTRACIÓN 2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE PROCESOS Y COLECCIÓN DE DATOS.	32
ILUSTRACIÓN 3. PROCEDIMIENTO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON ENFOQUE DE SISTEMAS	44
ILUSTRACIÓN 4. DIAGRAMA DE ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES	47
ILUSTRACIÓN 5. ESTRUCTURA DE ISO 20000-1: GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI	59
ILUSTRACIÓN 6. RELACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO ISO 20000-1:2018	63
ILUSTRACIÓN 7. CUMPLIMIENTOS DE REQUERIMIENTOS OPERATIVOS DE ISO 20000-1:2018	63
ILUSTRACIÓN 8. PORTAFOLIO DE SERVICIOS ISO 20000-1	64
ILUSTRACIÓN 9. RELACIONES Y ACUERDOS ISO 20000-1	64
ILUSTRACIÓN 10. OFERTA Y DEMANDA ISO 20000-1	64
ILUSTRACIÓN 11. DISEÑO Y TRANSICIÓN DE SERVICIOS ISO 20000-1	65
ILUSTRACIÓN 12. RESOLUCIÓN Y EJECUCIÓN ISO 20000-1	65
ILUSTRACIÓN 13. ASEGURAMIENTO DE SERVICIOS ISO 20000-1	65
ILUSTRACIÓN 14. OBJETIVOS DEL BSC	69
ILUSTRACIÓN 15. PERSPECTIVAS DEL BSC	70
ILUSTRACIÓN 16. PROCESOS DEL BSC	73
ILUSTRACIÓN 17. PROCESO DE BENCHMARKING	78
ILUSTRACIÓN 18. PROCESO PARA LA EJECUCION DEL BENCHMARKING	82

Índice de tablas.

TABLA 1. RELACION DE PROBLEMATICAS COMERCIALES EN LA PYMES	8
TABLA 2. RELACIÓN DE INGRESOS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO	23
TABLA 3. SENSORES ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO	25
TABLA 4. DÉFICIT DE SERVICIOS CONTRATADOS DEL OBJETO DE ESTUDIO	26
TABLA 5. SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA DEL OBJETO DE ESTUDIO	27
TABLA 6. PROBLEMÁTICAS COINCIDENTES POR RESOLVER	29
TABLA 7. CONCATENACIÓN Y PUNTUALIZACIÓN DE PROBLEMÁTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO	92
TABLA 8. PERSPECTIVAS A DESARROLLAR PARA EL ESTADO DEL ARTE	30
TABLA 9. DESCRIPCIÓN DEL CATWOE	51