

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Diagnóstico estratégico del flujo informativo de la empresa Grupo Electrónico para el Turismo (GET)

Trabajo final del Diplomado Europeo para la Enseñanza de la Gestión

Nombres y apellidos del autor: Ing. Annette Malleuve Martínez

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Josep Lluís Cano

La Habana

Enero de 2015

Índice

Contenido

Introducción.....	2
Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de los Sistemas de Información de la Empresa GET	4
Análisis externo e interno de la Empresa.	5
Análisis Económico Financiero de la Empresa	¡Error! Marcador no definido.
Análisis de mercadotecnia	9
Capítulo II. Propuestas de Soluciones de Mejora	12
Diseño del Programa de Mejora	12
Análisis de riesgos en la implementación de las soluciones	16
Conclusiones	18
Bibliografía	19
Anexos.....	20

Introducción

La implementación de los Lineamientos económicos, políticos y sociales constituye el principal proyecto de desarrollo de la sociedad cubana actual. Este proyecto tiene entre sus metas el fortalecimiento de la gestión empresarial con el fin de alcanzar niveles cada vez más altos de eficiencia y productividad. Uno de los sectores más importantes del país por los niveles de ingresos que aporta a la Economía Nacional es el turismo. Es por ello que en el plan de puesta en marcha de los lineamientos constituye una de las ramas a priorizar con respecto a los cambios graduales que se prevén implantar.

A raíz de los constantes cambios tecnológicos que ocurren a nivel mundial, el país se ha trazado diversas estrategias en este sentido, entre las que se encuentra la potenciación de Empresas de Servicios de Tecnología, Innovación y Gestión del Conocimiento a nivel nacional como: DESOFT, DATYS, GECYT y GET dedicadas a brindar servicios de Consultoría en Tecnología, Implementación de Sistemas de Información, Soporte Tecnológico y Aplicaciones de Software. Las sanciones económicas y políticas impuestas por el gobierno de los Estados Unidos a Cuba han impedido el acceso a las diversas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones fundamentalmente Internet. Por otra parte el mantenimiento de métodos tradicionales de trabajo y la gestión por funciones que aún prevalece son algunas problemáticas que impiden el desarrollo tecnológico de las organizaciones. Es por ello que constituye un reto para las empresas cubanas la introducción y asimilación de tecnologías eficientes que apoyen y fortalezcan el proceso de toma de decisiones en todos los niveles gerenciales, dicha eficiencia soportada por una adecuación a las necesidades reales de cada negocio, costos mínimos de inversión, sostenibilidad en el tiempo, integración interna y externa, y comunicación a lo largo de toda la cadena de valor.

Basado en lo dicho anteriormente el presente trabajo realizado en la Empresa de Servicios Informáticos Especializados (GET) tiene como objetivos:

Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de la Empresa GET y detectar las problemáticas que afectan la gestión de la información.

Objetivos Específicos

1. Determinar las brechas que afectan el funcionamiento efectivo de los flujos de información en la Cadena de Valor de la Empresa.
2. Proponer un Programa de Soluciones de mejora a partir de las problemáticas detectadas.

En el trabajo se desarrollan dos capítulos fundamentales:

Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de la Empresa GET: En este capítulo se analiza la situación actual de la empresa GET, a fin de determinar las principales debilidades relacionadas con la gestión de sus sistemas de información las cuales afectan la integración de la cadena de valor donde se encuentra la empresa y repercuten directamente en la calidad de los productos/servicios que le ofrecen a los clientes. Se pondrán en práctica para la detección de las deficiencias, un conjunto de herramientas que servirán de apoyo al análisis como el Modelo de Análisis PEST, Matriz DAFO, Diagrama Causa Efecto, entre otras.

Capítulo II: Propuesta de Soluciones de Mejora: A partir de obtener las debilidades en la Gestión de los Sistemas de Información de la Empresa se propondrá un programa de soluciones teniendo en cuenta los problemas más críticos.

Capítulo I: Diagnóstico de la situación actual de los Sistemas de Información de la Empresa GET

En el siguiente capítulo se detalla mediante el uso de herramientas y técnicas de análisis, el estado de la actividad empresarial de GET. El objetivo fundamental de este acápite es determinar las **deficiencias** que existen en la Gestión de los Sistemas de Información actuales en GET que dificultan su uso eficiente como herramientas de manejo de la información en los procesos, y de manera particular en aquellos que agregan valor al negocio.

1. Caracterización de la Empresa de Servicios Informáticos Especializados (GET).

La Empresa GET es una entidad Nacional dedicada a la prestación de servicios informáticos al sector del turismo en Cuba. Tiene como **misión** “Ofrecer productos y servicios informáticos y de comunicaciones a la industria del turismo, siendo una empresa distinguida por la integración de soluciones, la innovación, la competitividad y la orientación al cliente” y como **visión** “Estandarizar soluciones tecnológicas integrales, certificadas y seguras para la actividad Informática y de Comunicaciones en la Industria del Turismo, teniendo como máxima: la satisfacción del cliente, la sostenibilidad y la eficiencia”; la cual se prevé su cumplimiento en un horizonte temporal de 5 años. Su **objeto social** en concordancia con la misión está dirigido a llevar a cabo la producción, comercialización mayorista, formación e instalación de sistemas informáticos, electrónicos y de comunicaciones, prestar servicios de transmisión de datos y de Internet, mantenimiento, reparación, modernización y montaje de equipamiento electrónico. (Cordero, 2014)

Para lograr el cumplimiento de la misión, la visión y el objeto social se ha implementado un Plan Estratégico de 2014 a 2018, el cual tiene como objetivos esenciales:

- 1- Cumplir plan de aportes y utilidades
- 2- Ejecutar la Política aprobada de Informatización del Ministerio del Turismo (MINTUR)
- 3- Fortalecer el trabajo del Capital Humano
- 4- Incrementar de forma sostenida la satisfacción de los clientes
- 5- Perfeccionar el Control Interno

Cada uno de estos objetivos estratégicos está soportado por un conjunto de acciones específicas e indicadores que posibilitan su medición, una vez que se han sido puestos en marcha dentro de cada uno de los procesos con los que se relaciona. En cuanto a los procesos y su interacción con los *stakeholders* (partes interesadas), la empresa ha definido un Mapa de Procesos (Anexo 1) donde las actividades claves están determinadas por la función principal de la empresa expuesta dentro de su objeto social.

La Empresa tiene una estructura organizativa predominantemente vertical donde existen 4 niveles de dirección con sus funciones y facultades definidas dentro de cada uno de los procesos. Posee 11

Unidades Empresariales de Base como divisiones operativas distribuidas en los principales polos turísticos de país, de las cuales 3 son especializadas en servicios de transmisión de datos y hardware: UEBs Softur, Datos y AT&C+ (Anexo 2). La Modelación del negocio de la empresa se realizó a través del Modelo Canvas donde se muestran como actividades claves: producción, comercialización mayorista, formación e instalación de sistemas informáticos, electrónicos y de comunicaciones. En este Modelo también se muestran los recursos claves con que cuenta la empresa para dar un servicio de calidad: personal altamente especializado en distintos servicios, internet y tecnología de punta. Igualmente el Modelo refleja los canales de distribución de los productos de GET: Ministerio del Turismo e Internet.

La fuerza de trabajo de GET está compuesta por 510 trabajadores y está cubierta por 446 (87,5%), caracterizada de la siguiente manera:

- Existen 27 trabajadores en adiestramiento laboral y 2 con contratos determinados por sustitución temporal.
- Está compuesta eminentemente por personal técnico (92%)
- Predomina el género masculino (59%).
- Existe un alto nivel de escolaridad del personal técnico, un 60% nivel superior.
- Prevalece la fuerza de trabajo de personal joven, siendo el 46% menor de 35 años de edad.
- Solo el 4% del total de nivel superior posee categoría científica de máster y no existen doctores.(Cordero, 2014)

1.1 Análisis externo e interno de la Empresa.

La Empresa GET forma parte del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) y tienen como principales competidores: DESOFT, DATYS y XETID; empresas nacionales líderes en el mercado del software; COPEXTEL (que a su vez es proveedor de Partes, Piezas y Accesorios (PPA) de la empresa) y ETECSA; líderes en los servicios de hardware y conectividad. La implementación de diferentes políticas de acuerdo a los Lineamientos Económicos, Políticos y Sociales, han contribuido al fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones, debido a la incorporación de nuevos competidores, la flexibilización de las relaciones comerciales entre los diferentes actores del sector (competidores, proveedores, clientes, entidades reguladoras, etc.) y los cambios tecnológicos que ocurren a nivel global que impactan directamente en el desarrollo de este sector en Cuba, donde uno de los mayores retos es la obsolescencia tecnológica. Existe una tendencia en este sector en el país al desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras que permitan a los clientes obtener resultados a partir de su uso en el corto y mediano plazo. El diagnóstico del entorno externo que rodea a la Empresa dentro del sector que se desarrolla (sector de las TICs) se realiza a través del Análisis PEST que se muestra en el Anexo 4 donde se identifican las variables claves que influyen en el desarrollo del sector. Entre los elementos que caracterizan a la variable Económica: el fortalecimiento del trabajo por cuenta propia en el sector de las TICs, se han desarrollado un conjunto de microempresas del sector privado que ofrecen productos de software y hardware tanto al sector estatal como particular; y mayor autonomía económica de las empresas del sector turístico, ello implica una descentralización de las decisiones de inversión en este sector. Por otro lado la variable Sociocultural/Medioambiental resalta

como elemento el incremento del turismo nacional e internacional. La variable Tecnológica muestra como elemento del entorno externo a considerar por la empresa: el fortalecimiento de servicios turísticos a través de Internet y la obsolescencia tecnológica que constituye un reto para las organizaciones cubanas y en particular para el sector de las TICs. Por último la variable Político/Legal define como elemento a tener en cuenta la implementación de la política de inversión extranjera, con nuevas facilidades para atraer empresas internacionales de diferentes sectores.

La Empresa tiene como principal fortaleza entre sus competidores la amplia gama de servicios que ofrece desde el diseño e implementación de sistemas de información y aplicaciones informáticas hasta el montaje de equipamiento electrónico y servicios de Internet, lo que le permite brindar soluciones tecnológicas integrales a sus clientes, teniendo en cuenta sus necesidades. Igualmente la diversidad de servicios que posee hace que el modelo de negocio sea complejo y por tanto se requiera de gestión eficiente e integración de la Cadena de Valor. A continuación se identifican los principales componentes de esta cadena con los factores críticos de éxito de la Cadena.

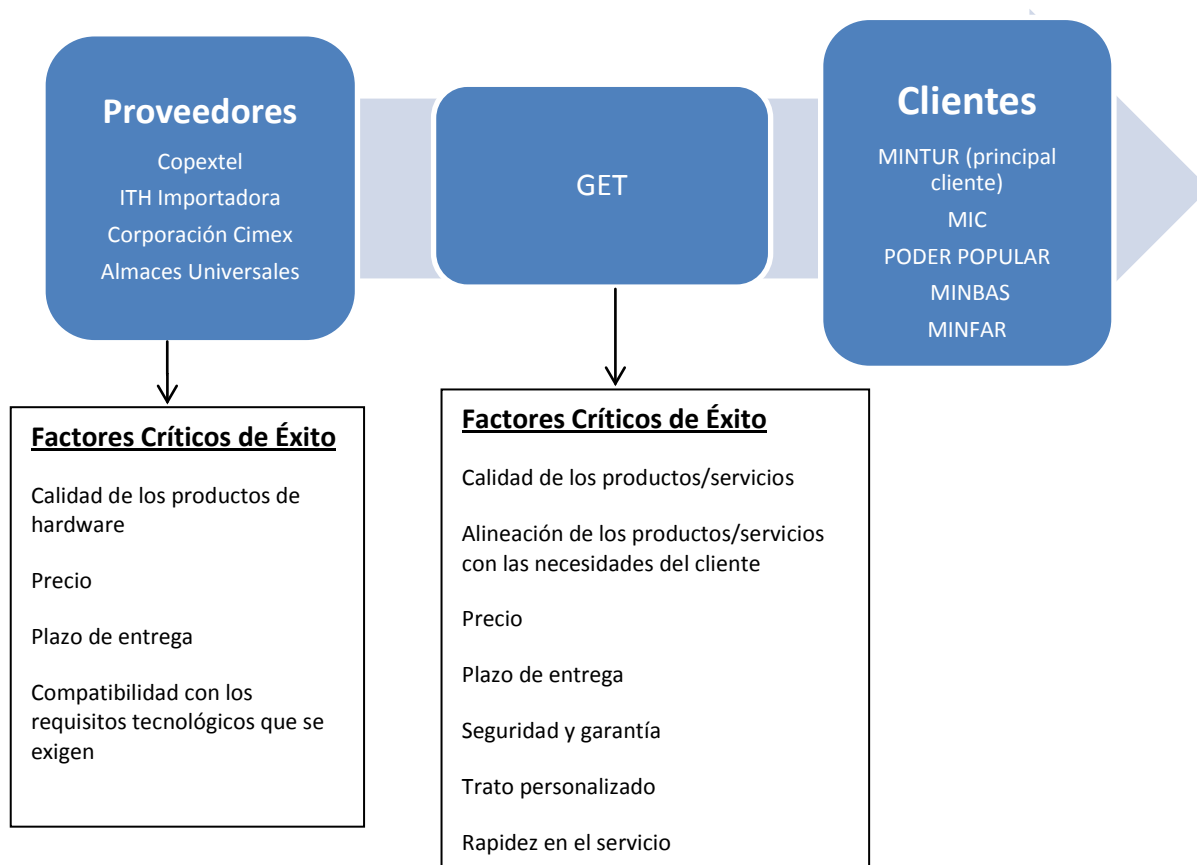


Figura 1. Cadena de Valor y Factores Críticos de Éxito del Sector de las TICs. Fuente: Elaboración Propia

El eslabón inicial de la Cadena de Valor está compuesto por los principales proveedores: Copextel, empresa que se dedica a la importación/exportación de equipos electrónicos: hardware, electrodomésticos, de refrigeración; la empresa ITH Importadora que se dedica a la importación y comercialización de productos para empresas del turismo; la Corporación Cimex y Almacenes Universales, empresas mayoristas que se dedican a la importación/exportación de una amplia gama de

productos. Los clientes principales de GET son las empresas del Ministerio del Turismo (MINTUR) que incluye principalmente hoteles, , el Ministerio de Informática y las Comunicaciones (MIC), el Poder Popular órgano oficial de estado, el Ministerio de la Industria Básica y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), entre los servicios que más solicitan estos clientes están: reparación y mantenimiento de equipos, productos de software y hardware.

Actualmente la empresa enfrenta algunas problemáticas con respecto al suministro de los productos a través de las empresas proveedoras. A partir de una entrevista con la Directora Adjunta de la empresa y el Director Logístico se pudo corroborar que uno de los principales proveedores Copextel, en muchas ocasiones no cumple con los plazos de entrega y las cantidades contractuadas, debido a la falta de financiamiento aprobado para la compra de las piezas en el exterior, lo cual indica que existe una falta de planificación del presupuesto a disponer para la adquisición de los productos. Por otro lado ha ocurrido que la mercancía fundamentalmente de hardware se recepciona incompleta en la empresa lo que provoca gastos de almacenamiento al depender su venta del completamiento de la misma, esta problemática según el Director Logístico se debe a que no existe una buena comunicación con los proveedores a la hora de hacer los pedidos, lo que ha propiciado la ocurrencia de insatisfacciones por parte del cliente al no ofrecerle el producto/servicio en el momento que lo necesita. Otra de las causas críticas que inciden en la eficiencia de la Cadena es la carencia de información relevante que necesita la empresa para hacer los pedidos, dependiendo esto de las conciliaciones con los clientes sobre cuáles son sus necesidades reales de productos, quienes no lo tienen claro en la mayoría de las veces, debido a que no realizan una buena gestión de la información en este sentido.

Teniendo en cuenta la información anterior y la recopilada de análisis de la empresa se construyó la

Matriz DAFO de GET:

<p>Fortalezas</p> <p>F1-Personal altamente especializado con experiencia y conocimiento del sector del turismo F2-Existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad F3-Amplia gama de productos y servicios F4-Presencia en los principales polos turísticos F5-Oferta de productos tecnológicos integrales F6-Posee un grupo de desarrollo de Arquitectura Empresarial.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1-El proveedor ITH aún no tiene aprobado los nomencladores informáticos lo que provoca alta dependencia de Copextel A2-Inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores A3-Alta dependencia de ETECSA para el suministro de los servicios de Internet A4-Implementación de políticas que flexibilicen la entrada de competidores al sector A5-Insuficientes medios de transporte A6-Obsolescencia Tecnológica</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1-Política de informatización del MINTUR O2-Desarrollo de las TICs a nivel mundial O3-Incremento de instalaciones turísticas O4-Alta demanda en el mercado nacional de servicios automáticos O5-Posibilidades de alianzas estratégicas con los proveedores O6-Alta calidad y novedad de los productos que brinda la competencia</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1-Insuficiente flujo logístico entre los procesos D2-Lentitud y falta de organización en la solución de los problemas de los clientes D3-Carencia de información relevante sobre las necesidades reales de los clientes D4-Ausencia de un Plan de Mercadotecnia D5-Desaprovechamiento de los canales de comunicación hacia afuera de la organización</p>

Figura 2.Matriz DAFO de la Empresa.Fuente: Elaboración Propia.

A partir de obtener estos resultados se seleccionaron como expertos para evaluar la DAFO de forma cualitativa a través de la Matriz de Impactos Cruzados, a los miembros del Consejo de Dirección los cuáles tienen mucha experiencia y conocimiento del modelo de negocio de la Empresa. El rango de evaluación de la matriz es de 0a 5 donde: 0-No es importante la relación entre los elementos, 1-Es algo importante la relación entre los elementos, 2- Es poco importante la relación entre los elementos, 3-Es medianamente importante la relación entre los elementos, 4-Es importante la relación entre los elementos y 5- Es muy importante la relación entre los elementos. Los elementos resaltados en amarillo según muestra la Figura 3 constituyen las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades más importantes según el criterio de los expertos, estos elementos constituyen los de mayor puntuación. Las principales debilidades a focalizar:insuficiente flujo logístico entre los procesos, lentitud y falta de organización en la solución de los problemas de los clientes y carencia de información relevante sobre las necesidades reales de los clientes.Las principales amenazas que enfrenta la empresa: obsolescencia tecnológica,inestabilidad en el suministro de productos por parte de los proveedores y alta dependencia

de ETECSA para el suministro de los servicios de Internet. Por otra parte las oportunidades con mayor puntuación indican la necesidad de aprovechar el incremento de instalaciones turísticas para ampliar la cartera de clientes y las posibilidades de alianzas estratégicas con proveedores.

		Oportunidades						Amenazas						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Fortalezas	F1	4	2	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	22
	F2	2	0	3	3	3	4	0	2	0	0	0	0	17
	F3	4	4	5	3	2	3	4	5	4	4	0	4	42
	F4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	0	4	43
	F5	2	4	5	3	4	3	4	5	4	4	3	0	41
	F6	2	4	4	4	3	3	0	2	0	3	0	0	25
Debilidades	D1	0	0	4	4	4	4	4	5	4	0	4	3	36
	D2	0	0	5	4	4	3	4	4	4	0	4	5	36
	D3	0	4	4	5	5	4	2	4	4	0	0	5	36
	D4	1	5	5	3	3	5	0	2	3	2	0	5	33
	D5	1	4	5	4	4	3	0	3	0	0	0	3	27
		20	31	49	41	39	39	22	36	27	17	11	29	

Figura3. Matriz de Impactos Cruzados de la Matriz DAFO de la Empresa. Fuente: Elaboración Propia.

1.3 Análisis de mercadotecnia

La Empresa tiene entre sus principales clientes como se señaló en la Cadena de Valor al MINTUR(Ministerio del Turismo), este constituye el principal cliente y el mercado más seguro, debido a que la Política del Ministerio declara a GET como único proveedor de los servicios de software y aplicaciones informáticas; MIC(Ministerio de la Informática y las Comunicaciones), SIME(Ministerio de la Industria Sideromecánica), Poder Popular, MINBAS(Ministerio de la Industria Básica) y MINFAR (Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, la atención a estos clientes es gestionada a través de la Suite Zun, un ERP que maneja diferentes módulos relacionados con la actividad que realiza la empresa, el módulo de gestión de clientes es el Zun (qms), cuya funcionalidad es el procesamiento de las encuestas de satisfacción, los resultados negativos obtenidos se registran en un banco de problemas dentro del módulo y se les da solución en dependencia de su magnitud, las encuestas son llenadas por los clientes una vez que hayan recibido el producto/servicio. Los responsables de dar seguimiento a las insatisfacciones de los clientes son el Director de Marketing y el Jefe de Grupo de AE, quienes deben proponer un informe con las principales problemáticas obtenidas del procesamiento de la encuesta, cada semana en el Consejo de Dirección. A partir de un análisis de los informes presentados en los últimos seis meses se obtuvo como resultado que las principales quejas de los clientes están relacionadas con la entrega tardía de los productos de hardware la cual se manifiesta en el 90% de los clientes encuestados, productos de hardware devueltos por no cumplir con los requisitos solicitados (85%) y desconocimiento de algunos productos/servicios que ofrece GET (80%). En el Anexo 5 se muestra un gráfico como resultado de este comportamiento.

A partir del análisis realizado a la información referente a los clientes principales se pudo corroborar que sólo están segmentados los clientes pertenecientes a MINTUR, lo cual es desfavorable para la empresa al no poder desarrollar productos que satisfagan a todos sus clientes, si no se conoce toda la

Este diagrama de flujo de causas y efectos ilustra los factores que contribuyen a una gestión deficiente de mercadotecnia. Las variables principales se sitúan en los extremos, con flechas que indican la dirección de las causas y efectos.

Variables Principales:

- Variable Precio** (Arriba Izquierda)
- Variable Producto** (Arriba Derecha)
- Variable Comunicación** (Abajo Izquierda)
- Variable Distribución** (Abajo Derecha)

Factores Intermedios y Efectos:

- Desde **Variable Precio**:
 - Falta de concordancia precio/calidad y tiempo de entrega del producto
 - Los gastos de almacenamiento de los productos elevan el precio de los mismos
- Desde **Variable Producto**:
 - Productos no acordes con las necesidades de los clientes
 - Falta de suministro de piezas de repuesto de productos de hardware
- Desde **Variable Comunicación**:
 - Percepción errónea de algunos clientes del MINTUR, de que GET solo se dedica a la reparación y el mantenimiento de equipos
 - Insuficiente difusión en los medios de comunicación fundamentalmente Internet de los productos de GET
- Desde **Variable Distribución**:
 - Demora en la entrega de los productos
 - Entrega de productos incompletos

Resultado Central: Gestión deficiente de mercadotecnia

Para la solución de estas deficiencias la empresa debe adoptar estrategias de carácter operativo de manera que contribuyan adoptar un Plan de Marketing Estratégico que le permita a la empresa obtener resultados positivos en cuanto al mercado en el largo plazo.

Posicionamiento de la Empresa

Calidad de los productos	XETID	Desoft
		GET Datys

Especialización del personal

A partir de la información que ofrece esta matriz la empresa debe aumentar la calidad de sus productos/servicios a partir de determinar las necesidades reales de sus clientes, teniendo en cuenta que posee un personal altamente calificado en los diferentes servicios que ofrece.

1.4 Análisis de los Sistemas de Información de la Empresa

La Suite Zun como ERP integra los módulos de gestión económica financiera, recursos humanos, almacenamiento, gestión de productos/servicios y ventas (Anexo6), este ERP también lo utilizan los clientes (cadenas hoteleras) del MINTUR, ajustados a las necesidades que estos tienen. El funcionamiento de este sistema en la Empresa es favorable, permite tomar decisiones rápidas y efectivas en cada nivel de la empresa, viabiliza el flujo de información desde todas las UEBs distribuidas por todo el país hacia la Unidad Central (Empresa GET en la Habana) y garantiza un mayor control y organización de los recursos que se manejan. Como la empresa es cliente y a su vez proveedora de este sistema, es quien posee la licencia y actualiza el ERP con una periodicidad de 6 meses, inclusive las deficiencias que pudiera tener el sistema se registran y utilizan como elementos críticos en la conformación de un servicio de este tipo al cliente. Con respecto a las actualizaciones existe un equipo de trabajo en la empresa que se dedica al *Testing* (prueba) de las actualizaciones antes de implementarlas en los sistemas de los clientes, para ello se hacen pruebas y simulaciones en el sistema de la empresa.

GET cuenta con otros sistemas de información que contribuyen a maximizar las relaciones con los demás actores de la Cadena de Valor, entre ellos está: Internet donde la empresa tiene un portal web con los principales servicios que ofrece y un entorno amigable y agradable para los visitantes (Anexo 7). Entre las principales deficiencias que tiene este portal está: que no ofrece vínculos hacia redes sociales como Facebook y Twitter, ni enlaces web con las principales redes de información turística o de otra categoría, no permite la interacción con el cliente a través de concursos, promociones de productos, noticias curiosas del sector de las TICs, etc., no está actualizado el sitio (última actualización en el 2010) lo que denota falta de disposición para aumentar la visibilidad de la empresa. Otro sistema de información es el portal de la Intranet (Anexo 8), donde se ha creado un espacio para compartir información hacia adentro referida al Sistema de Gestión de la Calidad, por ejemplo; dentro de este portal también se ha creado un sitio de Infotecnología donde se ofrece información sobre cursos de tecnología, materiales informativos, videos, biblioteca virtual, boletines sobre vigilancia tecnológica, información de otros temas como el clima, derecho civil, capital humano, transporte, cambio de moneda, comercio, etc; este recurso tiene como debilidad el desaprovechamiento de las buenas prácticas de intercambio de información para potenciar el flujo de información hacia afuera de la empresa. También se utiliza como medio comunicativo el correo electrónico y el chat interno. Es importante destacar que la empresa aún no desarrolla el comercio electrónico debido a insuficiencias que existen en los sistemas transaccionales nacionales, con respecto a adoptar esta modalidad de gestión, en los próximos tres años se comenzará a aplicar un sistema de codificación digital de los productos de GET lo que facilita las negociaciones con los clientes y la trazabilidad de los productos. La empresa no ha desarrollado un CRM para la gestión de las ventas y clientes, lo que puede ser

consecuencia de la ausencia de un Plan de Mercadotecnia. En la tabla 3 se muestran los principales Sistemas de Información que posee GET y las brechas que afectan su gestión:

Sistemas de Información	Nivel Organizacional	Tipo de Sistema de Información	Brechas de Gestión
SuitZun	Operacional	MIS	No existe un módulo para la gestión de las relaciones con los proveedores
Portal Web	Gerencial y Estratégico	DSS y EIS	Falta de vínculos con redes sociales, no se generan actividades atractivas para los visitantes, no se utiliza como medio para captar información de los clientes que se utilice estratégicamente en la mejora de los productos / servicios

Tabla 3. Sistemas de Información de GET y sus principales brechas. Fuente: Elaboración Propia

El diagnóstico realizado arroja como principal conclusión que la Empresa GET debe fortalecer el flujo informativo a través de toda la Cadena de Valor, ya que esta constituye la principal causa de las deficiencias encontradas, a partir de potenciar los sistemas de información que posee, el personal altamente calificado en el desarrollo de estos sistemas y la infraestructura con la que cuenta, digamos que estas son fortalezas esenciales para integrar utilizando las TICs todos los actores del negocio principalmente proveedores y clientes, y darle más valor a los productos/ servicios finales. Las posibilidades que tiene la Empresa de abrirse hacia nuevos mercados a partir de las nuevas políticas implementadas por el Estado y el ingreso de nuevos competidores tanto nacionales como extranjeros deben ser tenidos en cuenta como sucesos de oportunidades para situar a la empresa en una posición más competitiva donde la supervivencia sobre todo de las empresas de este sector, está cada vez más marcada por el aprovechamiento de las TICs en los procesos y la innovación en este sentido.

Capítulo II. Propuestas de Soluciones de Mejora

En este capítulo se proponen un conjunto de acciones de mejora encaminadas a solucionar las principales brechas encontradas durante el diagnóstico, de acuerdo con el tema del trabajo y el objetivo general, se tiene como propósito darle solución a los problemas desde el punto de vista de los sistemas de información, es decir, establecer soluciones para potenciar los procesos y las relaciones externas e internas desde el perfeccionamiento de los sistemas de información y los flujos de información. Para ello se desarrolla un programa de mejora el cual debe ser cumplido a través de los componentes del clásico Ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Como herramienta de planificación de las tareas a ejecutar por la empresa se utiliza el Microsoft Project.

2.1Diseño del Programa de Mejora

A partir del diagnóstico se determinaron un conjunto de deficiencias que afectan hoy la integración y eficiencia de la Cadena de Valor donde se encuentra GET. Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados, y las brechas comunes detectadas en los análisis realizados se establecieron las siguientes brechas enumeradas por orden de prioridad para su solución:

	Debilidades	Área de acción
1	Ausencia de un Plan de Mercadotecnia	Marketing, Sistemas de Información
2	Desaprovechamiento de los canales de comunicación hacia afuera de la organización	Sistemas de Información
3	Insuficiente gestión con los proveedores del flujo logístico e informativo	Logística, Sistemas de información.
4	Lentitud y falta de organización en la solución de los problemas de los clientes	Marketing, Sistemas de Información
5	Bajo incremento del nivel de ventas	Marketing

Tabla 4.Principales brechas obtenidas durante el diagnóstico. Fuente: Elaboración Propia

A continuación se propone el Programa de Mejora Diseñado para las tres principales debilidades encontradas durante el diagnóstico. En el Anexo 9 se muestra la planificación realizada a través de Microsoft Project.

Debilidad: Ausencia de un Plan de Mercadotecnia

Acciones	Indicadores	Etapas del Ciclo de Deming	Área de Mejora	Responsables de ejecución	Fecha de cumplimiento	Implicación de inversión
Diseñar un Plan de Marketing Estratégico		Planificar	Marketing	Jefe del Departamento de Marketing	5 de enero-10 de enero	NO
Implementar el Plan de Marketing	% de Cumplimiento del Plan por mes	Hacer	Marketing	Jefe del Departamento de Marketing	10 de enero de 2015-10 de enero de 2016	SI
Levantamiento de la información que conoce la empresa acerca de los clientes	Tiempo de levantamiento de toda la información	Planificar	Marketing Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Marketing Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	8 de enero-20 de enero	NO
Seleccionar los criterios de segmentación de los clientes y ubicarlos por grupos utilizando la información con la que se cuenta		Planificar	Marketing	Jefe de departamento de Marketing	20 de enero-24 de enero	NO
Diseño de una aplicación para gestionar las relaciones de los clientes con alcance de CRM (Customer Relationships Management)	Tiempo de entrega de la aplicación % de información relevante que permite gestionar Nivel de ajuste a los objetivos del Plan de Marketing	Hacer	Marketing Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Marketing Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	25 de enero-5 de febrero	SI
Comprobar que el diseño realizado		Verificar	Marketing Sistemas de	Jefe del Departamento	5 de febrero-7 de febrero	NO

contemple las cuatro variables del marketing e integre todas las funciones relacionadas con clientes			Información	de Marketing Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)		
Crear un sistema de registro de la información de los clientes a través del Data Center de la empresa	Cantidad de Información que permite registrar	Hacer	Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	9 de febrero-12 de marzo	SI
Implementar la aplicación diseñada	Tiempo de implementación de la aplicación	Actuar	Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	15 de marzo-2 de abril	SI
Asesoramiento a los técnicos comerciales en el manejo de la aplicación	Tiempo de capacitación para el trabajo con la aplicación	Actuar	Marketing Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	3 de abril-20 de abril	NO

Tabla 5.Programa de mejora. Debilidad 1. Fuente: Elaboración Propia

Para lograr la efectividad en la implementación de estas soluciones es necesario que el Departamento de Marketing y el grupo de AE que se dedica a la gestión de los Sistemas trabajen en conjunto, siempre apoyados por los Jefes de grupo quienes deben lograr el involucramiento de todo el personal en la ejecución de las tareas.

Debilidad:Desaprovechamiento de los canales de comunicación hacia afuera de la organización

Acciones	Indicadores	Etapas del Ciclo de Deming	Área de Mejora	Responsables de ejecución	Fecha de cumplimiento	Implicación de inversión
Rediseño del Portal Web de la Organización que implica incorporación de enlaces hacia Facebook y Twitter, enlaces hacia los sitios de los principales clientes, enlaces hacia centros informacionales, multimedias de los principales productos de GET, lanzamiento de concursos sobre tecnología, etc.		Planificar, Hacer	Marketing Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Marketing, Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial (AE)	23 de abril-2 de mayo	SI
Incorporar el sitio de Infotecnología de la intranet al Portal Web	Nivel de aceptación por los visitantes al Portal	Hacer	Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial (AE)	20 de abril-22 de abril	NO
Creación de un Taller Tecnológico Anual con la participación de empresas nacionales e internacionales del sector de las TICs, y clientes, para dar a	Tiempo de levantamiento de toda la información	Planificar, Hacer, Actuar	Marketing Sistemas de Información	Director de la Empresa, Jefes de todos los departamentos en especial: Jefe del Departamento	3 de mayo-15 de mayo	SI

conocer los productos de GET a través de seminarios y fórum de intercambio				de Marketing Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial (AE)		
Gestionar la incorporación de los servicios de GET en los portales web de entidades nacionales clientes como el MIC, comerciales como la Cámara de Comercio de Cuba	Cantidad portales web en los que está presente la empresa	Planificar	Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Marketing Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	17 de mayo-30 de mayo	SI

Tabla 6.Programa de mejora. Debilidad 2. Fuente: Elaboración Propia

Debilidad:Insuficiente gestión con los proveedores del flujo logístico e informativo

Acciones	Indicadores	Etapas del Ciclo de Deming	Área de Mejora	Responsables de ejecución	Fecha de cumplimiento	Implicación de inversión
Levantamiento de toda la información acerca de los proveedores(productos que ofrece, tiempo de compra e importación, estado de órdenes de compras, sistemas de alertas ante retrasos)	Tiempo de levantamiento de toda la información	Planificar	Logística Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Logística Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	2 de junio-10 de junio	NO
Diseño de una aplicación para gestionar las relaciones con los proveedores con alcance SCM(SupplyChain Management)	Tiempo de entrega de la aplicación % de información relevante que permite gestionar Nivel de ajuste a los objetivos del Plan de Marketing	Hacer	Logística Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Logística Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	12 de junio-25 de junio	SI
Comprobar que el diseño integre todas las funciones relacionadas con proveedores	Cantidad de funciones que contiene la aplicación	Verificar	Logística Sistemas de Información	Jefe del Departamento de Logística Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	27 de junio-30 de junio	NO
Crear un sistema de registro de la información de los proveedores a través del Data Center de la empresa	Cantidad de Información que permite registrar	Hacer	Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	2 de julio-17 de julio	SI
Implementar la aplicación diseñada	Tiempo de implementación de la aplicación	Actuar	Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	19 de julio-3 de agosto	SI

Asesoramiento a los técnicos comerciales en el manejo de la aplicación	Tiempo de capacitación para el trabajo con la aplicación	Actuar	Logística Sistemas de Información	Jefe de Grupo de Arquitectura Empresarial(AE)	5 de agosto-17 de agosto	NO
Realización de evaluaciones de proveedores semestralmente(a partir de que permita abrir la cartera de proveedores)	Calidad de los productos que ofrecen los proveedores Tiempo de entrega	Planificar, Hacer	Logística	Jefe del Departamento de Logística	19 de agosto	NO

Tabla 7.Programa de mejora. Debilidad 3. Fuente: Elaboración Propia

La información que se gestione mediante aplicación para manejar las relaciones con los proveedores debe estar integrada con la información que gestione la aplicación con alcance de CRM sobre los clientes, debido a que este último permitirá obtener los datos relevantes acerca de los productos que necesitan fundamentalmente de hardware, lo cual facilita la conformación de los lotes a solicitar a los proveedores.

Para la aplicación efectiva de las acciones de mejora propuestas es fundamental el involucramiento de todos los trabajadores en la realización de las tareas, sobre todo lo relativo al suministro de la información necesaria para el diseño de las aplicaciones. Igualmente es necesaria la participación activa de la alta dirección en las actividades, ya que sin su apoyo es casi imposible poner en marcha cualquier plan en la empresa. También es importante tener en cuenta en todo momento si las actividades realizadas están alineadas con los objetivos de la empresa. Por último las acciones que conllevan inversiones deben ser sometidas a estudios de factibilidad que propongan alternativas con los mínimos costos sin afectar la eficiencia y calidad de la implementación de la solución.

2.2 Análisis de riesgos en la implementación de las soluciones

El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de eventos no deseados en la organización. Su correcta gestión impide o minimiza su ocurrencia y le ofrece a la empresa una capacidad de prevención y control sobre las acciones que se desean implementar. Una forma de medir el riesgo una vez identificado es a través de la fórmula: **Magnitud del Riesgo = Probabilidad x Impacto.**(Bolaño,2011) A continuación se muestra en la Tabla 8 la evaluación de los principales riesgos asociados a las acciones propuestas:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Magnitud del Riesgo	Clasificación
Involucramiento de pocos trabajadores en la implementación de las acciones	8	10	80	Alto
No lograr la integración de la información con clientes y proveedores	9	10	90	Extremo
El rediseño del portal web no contribuye a captar más clientes	9	10	90	Extremo
El presupuesto con que cuenta la empresa no es suficiente para acometer las inversiones	9	10	90	Extremo

A continuación se propone un plan de acción que la empresa debe aplicar para el control de los riesgos clasificados como extremos:

Riesgo	Causas	Acción de Control	Responsables
No lograr la integración de la información con clientes y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -Existen duplicidades en los sistemas de información -Algunos clientes y proveedores no utilizan los sistemas de información como medios de gestión, ni actualizan la información. 	<ul style="list-style-type: none"> -Auditar por parte del equipo de AE periódicamente los sistemas de información -Desarrollar cursos de capacitación en las empresas clientes y proveedores con respecto a los sistemas de información 	Jefe de Grupo de AE Jefe de Organización, Control y Supervisión Director Adjunto
El rediseño del portal web no contribuye a captar más clientes	<ul style="list-style-type: none"> -El portal web no ofrece una imagen atractiva -No ofrece servicios atractivos -No se renueva su diseño periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> -Incorporar multimedias con elementos publicitarios, galerías de fotos, etc. -Actualizar el portal estética e informacionalmente una vez al mes 	Jefe de Grupo de AE Jefe de Organización, Control y Supervisión Director Adjunto
El presupuesto con que cuenta la empresa no es suficiente para acometer las inversiones	<ul style="list-style-type: none"> -Gastos en actividades que no agregan valor -Mala planificación de las utilidades -No se realizan estudios de factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Redistribución de los gastos hacia las actividades funcionales -Control de los gastos semanales -Planificación de las utilidades en función de los objetivos a corto y mediano plazo -Ejecución de estudios de factibilidad de todas las inversiones 	Jefe de Grupo de AE Jefe de Organización, Control y Supervisión Director Adjunto Director de Contabilidad y Finanzas

Conclusiones

1. El diagnóstico realizado en la empresa permitió detectar como principales deficiencias:
 - Ausencia de un Plan de Mercadotecnia
 - Insuficiente gestión con los proveedores del flujo logístico e informativo
 - Desaprovechamiento de los canales de comunicación hacia afuera de la organizaciónLas mismas tenían como fundamento principal la carencia de flujos de información efectivos que contribuyeron a la desintegración de la Cadena de Valor.
2. Las acciones de mejora están encaminadas hacia el fortalecimiento de los Sistemas de Información como vía para mejorar la eficiencia de las relaciones con clientes y proveedores: rediseño del portal web de la empresa, diseño de aplicaciones para gestionar relaciones con clientes y proveedores, creación de un Taller Tecnológico para dar promoción a los productos.
3. Entre los riesgos que pudieran afectar la implementación de las acciones de la empresa están: involucramiento de pocos trabajadores en la implementación de las acciones, no lograr la integración de la información con clientes y proveedores y el rediseño del portal web no contribuye a captar más clientes. La evaluación de los riesgos arrojó que el 85% de ellos son clasificados de extremos.

Bibliografía

BOLAÑO RODRIGUEZ, Yuniel. "Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa". Director: Daniel Alfonso Robaina. Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba. 2011.

CANO GINER, Josep LLuis. Transparencias Sistemas de Información. Diplomado Programa de Enseñanzas de Gestión. 2014

CORDEROLICEA, Ariadna. "Estrategia para la introducción de soluciones tecnológicas integrales en el desarrollo del sector turístico cubano". Director: Mavis Lis Stuart Cárdenas. Tesis de Especialidad Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba. 2014.

FRANCH, Josep. Transparencias Marketing Mix. Diplomado Programa de Enseñanzas de Gestión. 2014

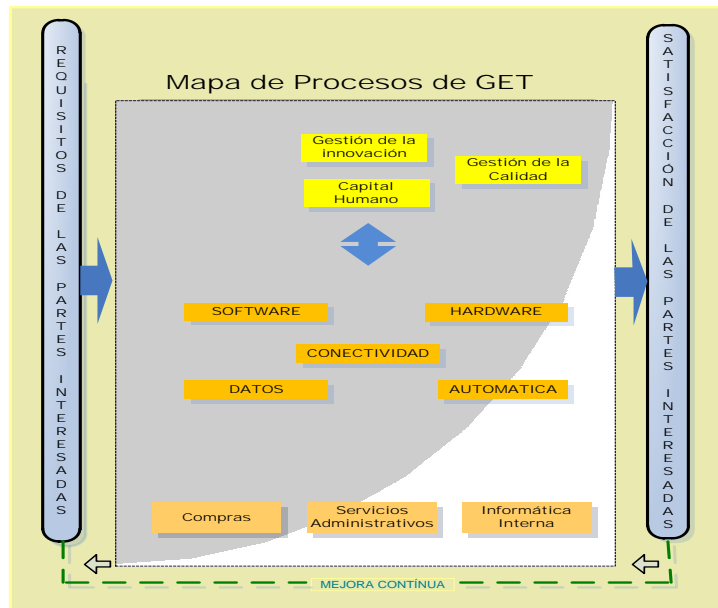
FRANCH, Josep. Transparencias Plan de Marketing. Diplomado Programa de Enseñanzas de Gestión. 2014

LAMOLLA, Francesc. Transparencias Análisis Estratégico. Diplomado Programa de Enseñanzas de Gestión. 2014

RIGBY, Darrell K. *et. al.* "Avoid the Four Perils of CRM". Harvard Business Review. 2002. pp 2-8

Anexos

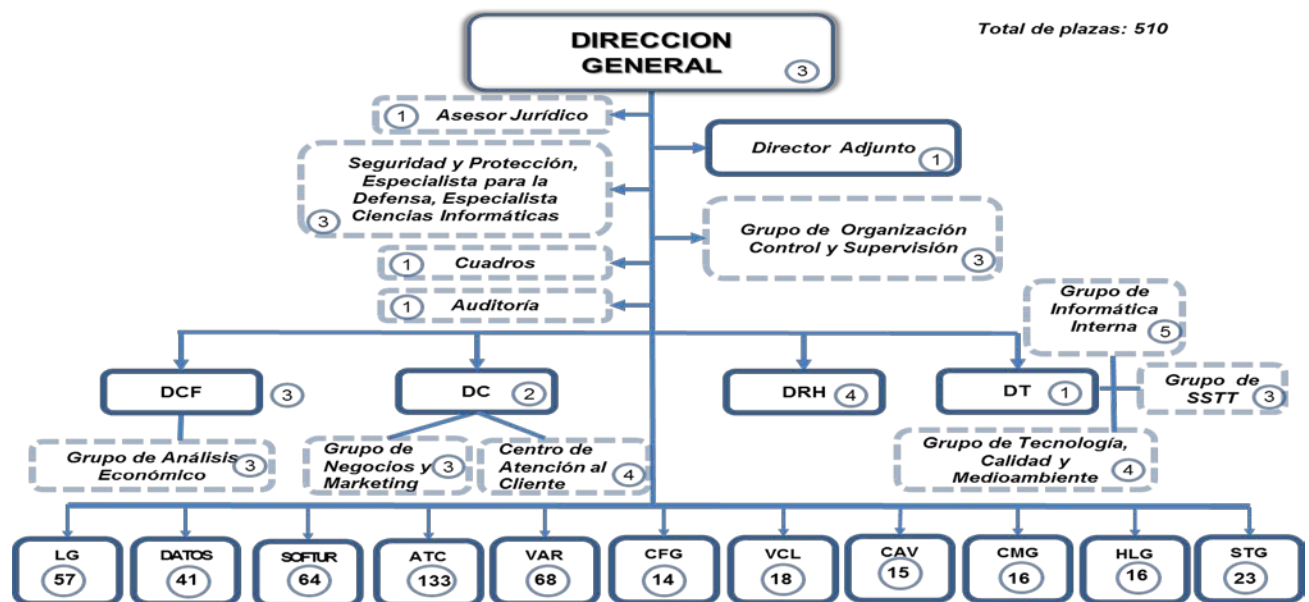
Anexo1. Mapa de Procesos de GET



Mapa de Procesos de GET. Fuente: (Cordero, 2014)

Anexo 2. Estructura Organizativa de GET

Estructura Empresarial de GET 2014

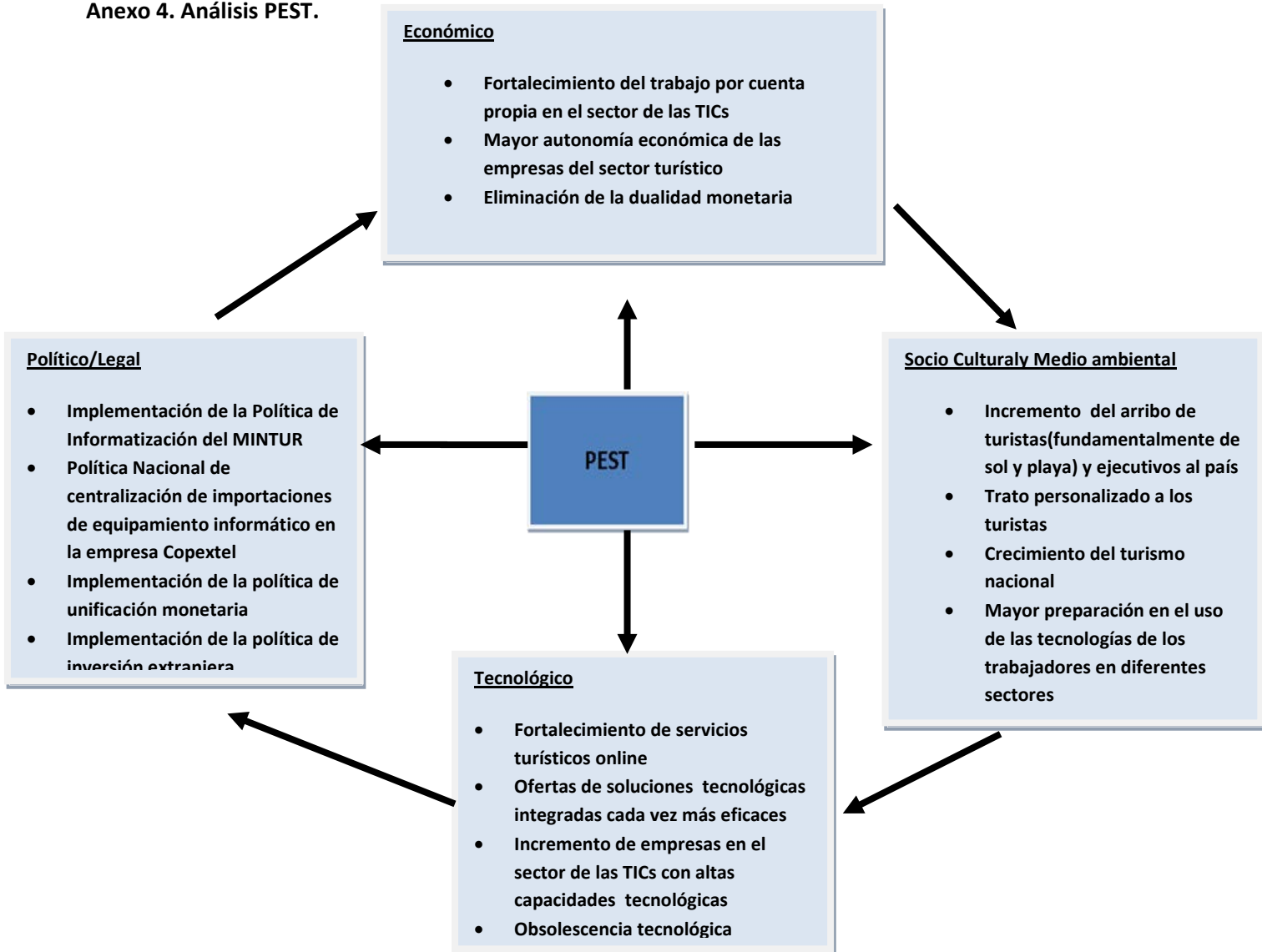


Estructura organizacional de GET Fuente: Organigrama de GET, 2014. Fuente: (Cordero, 2014)

Anexo 3. Modelo de Negocio de GET

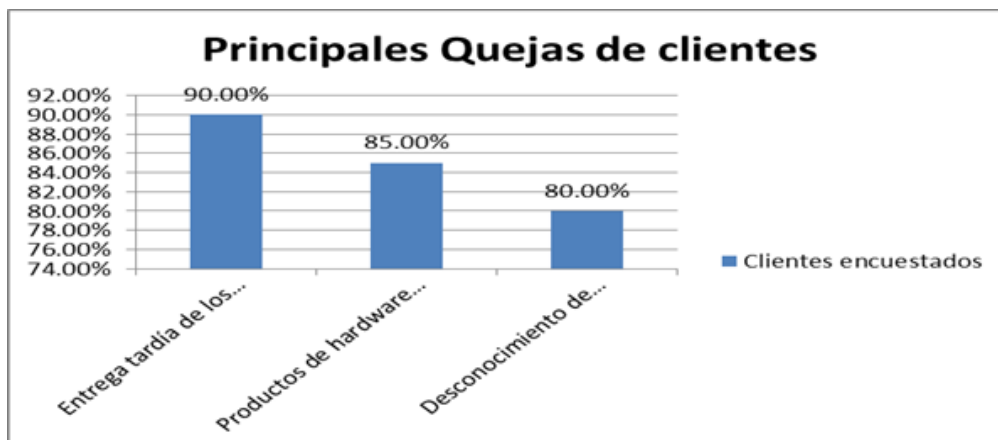
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Ministerio del Turismo Ministerio de la informática y las Comunicaciones Copextel	Producción, comercialización mayorista, formación e instalación de sistemas informáticos, electrónicos y de comunicaciones. Servicios de transmisión de datos y de Internet. Servicios de mantenimiento, reparación, modernización y montaje de equipamiento electrónico.	Productos de hardware y software de alta calidad Productos tecnológicos de hardware y software novedosos Conectividad eficiente a Internet Facilidad en la gestión de los procesos empresariales Trato personalizado a partir de la contratación del servicio	Correos electrónicos. Portal Web de la empresa	Empresas del Turismo
	RECURSOS CLAVES			
	Personal altamente especializado en distintos servicios Internet Tecnología de punta Organización a través de un Sistema de Gestión de Calidad Sistemas de información.		CANAL DE DISTRIBUCIÓN MINTUR Internet	
ESTRUCTURA DE COSTO		INGRESOS		
Costo de adquisición de productos de hardware para la comercialización Salario de los trabajadores Alquiler de Local. Pago del servicio de Internet a ETECSA Cursos de capacitación. Costo por la adquisición de licencias y registros de software		Cheques Transferencias. Cobros en CUC y CUP		

Anexo 4. Análisis PEST.



Análisis PEST de la Empresa. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5. Principales quejas de clientes en el período julio-diciembre de 2014



Anexo 6. Módulos de la Suite Zun de la Empresa



Anexo 7. Interfaz del Portal Web de la Empresa.



Anexo 8. Interfaz del portal de la Intranet de la Empresa.



GET

Empresa de Servicios
Informáticos Especializados

All Sites

[Inicio](#) | [Dirección General](#) | [Direcciones funcionales](#) | [UEB](#) | [Control Interno](#) | [Infotecnología](#) | [Acción](#)

Formación

- Biblioteca Digital
- Presentaciones
- Glosario
- Videos
- Archivos restringidos
- Descarga

Información

- Revistas Impresas en la Sala
- Literatura Técnica en la Sala
- Calendario
- Tareas
- Temas de portada
- Ciencia y Técnica
- Reportes de Uso del Sitio

Encuestas

- ¿Recibe Información útil por este Sitio?

Para la descarga

- Areas
- UEB/Dir. Funcional

Imágenes

- Imágenes
- Importantes

Discusiones

- Discusión de grupo

Sitios

Inicio > Infotecnología

Tema de Portada

Cuerpo



Windows 9 será lanzado al mercado a comienzos del año 2015. Ya conocemos algunas de las novedades con las que llegará la nueva versión del sistema operativo, como la presencia del menú de Inicio, o la ausencia de la interfaz Metro. Sin embargo, ahora también sabemos que Windows 9 llegará con un nuevo sistema de activación, cuyo objetivo sería acabar con la piratería.

Hasta ahora, para activar una nueva versión del sistema operativo era necesario contar con un número de serie, una clave que obteníamos cuando comprábamos la nueva versión. Sin embargo, había muchos sistemas para conseguir piratear una nueva versión del sistema operativo, de manera que pudiéramos utilizarlo como si fuera legal cuando en realidad no lo era. Microsoft integrará un nuevo sistema de activación para acabar con la piratería.

Para poder obtener una licencia de Windows 9 será necesario tener una cuenta en la Microsoft Store. Cuando activemos una nueva licencia de Windows 9, la información del ordenador se enviará a Microsoft. Si activamos dicha licencia en otro ordenador, la que instalamos anteriormente se desactivará, de manera que no podremos utilizarla. Por así decirlo, lo que ahora conseguirá Microsoft es que la licencia esté activada en un único ordenador, desactivándose en los demás.

Es de esperar que este sistema requiera de una conexión a Internet, pues sería la única manera en la que sería posible sincronizar con la cuenta de Microsoft. Eso quiere decir que sería imposible contar con un ordenador con Windows 9 si no contamos con una conexión a Internet. Esto recuerda a lo ocurrido con Xbox One, pues parecía que la videoconsola no podría utilizarse si no se contaba con una conexión a Internet.

Windows 9 se lanzará al mercado a comienzos del año 2015. No obstante, se lanzará una versión para desarrolladores en otoño.

¡Al fin! Desvelado el Botón de Inicio de Windows 9

Todos los indicios apuntan a que Windows 8 tiene las horas contadas. Su ostracismo provocará, como principal consecuencia, la vuelta del deseado Botón de Inicio.

Desde hace unos meses se rumorea que la próxima gran actualización de Windows 8.1 no se llamará Windows 8.2 o similar, sino Windows 9. Microsoft quiere pasar página lo antes posible.

Para solicitar su servicio de Búsqueda/Des

- Regístrese aquí
- Solicite su servicio aquí
- Agregar nuevo vínculo

Instaladores

Tipo	Nombre
	djv
	WinRAR

- Agregar nuevo documento

Enlaces de interés

- Drivers y otros Software
- Periódico Granma
- Periódico Trabajadores
- Periódico Juventud Rebelde
- <http://www.cujae.edu.cu/ediciones/RElectr>
- <http://www.cujae.edu.cu/ediciones/REnerg>
- <http://www.cujae.edu.cu/ediciones/Ringen>
- <http://www.economista.cubaweb.cu/>
- Agregar nuevo vínculo

Contáctenos a:
anselmo.fernandez@get.tur.cu

Reportes de Uso del Sitio

- Reportes de Uso

Anexo 9. Vista de la Planificación de las acciones de mejora en Microsoft Project.

