

PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA PARA PUBLICAR PUBLICIDAD MULTIMEDIA

JULIÁN ANDRÉS VILLAMARÍN HOME
PEDRO MOSQUERA TORRES*

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
BOGOTÁ D.C.
2019

*Profesor

Tabla de Contenidos

LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	5
LISTADO DE TABLAS.....	6
INTRODUCCIÓN	7
GLOSARIO	9
1. Contexto Empresarial.....	11
Historia.....	12
Estructura organizacional.....	17
Visión.....	18
Misión	18
Valores	18
Objetivos estratégicos	19
Áreas estratégicas de la organización	20
Mapa de procesos.....	22
Descripción de los procesos.....	23
Diagnóstico frente al gobierno de TI	26
2. Planteamiento del problema.....	30
Justificación	30
Descripción del problema	31
Objetivos	32
Objetivo general.....	32
Objetivos específicos.	32

3. Marco metodológico	34
Vigilancia tecnológica	34
Matriz DOFA	35
Matriz DOFA de Tecnología	37
Análisis del sector	38
Análisis DOFA.....	40
4. Plan estratégico de tecnología.....	43
Objetivos.....	43
Alcance del documento.....	43
Marco normativo.....	44
Políticas informáticas.....	47
Análisis de la situación actual.....	48
Estrategia de TI.....	50
Sistemas de información.....	54
Servicios tecnológicos	56
Soporte y Procesos de TI	56
Gestión de información.....	60
Entendimiento estratégico.....	61
Factores claves de éxito	63
Modelo operativo de TI	64
Estructura organizacional de TI.....	64
Procesos de gestión de TI.	65
Necesidades de información	73

Necesidades de información por estrategias.....	73
Necesidades de información por áreas organizacionales.....	78
Necesidades de información por procesos.....	79
Alineación de TI con los procesos.....	82
Matriz procesos vs. clases de datos.....	82
Matriz de necesidades de información vs. clases de datos.....	87
Matriz de clases de sistemas vs. procesos.....	89
Modelo de gestión de TI.....	91
Indicadores.....	95
Plan de proyectos de servicios tecnológicos.....	97
Proyectos estratégicos.....	99
Proyectos de corto plazo.....	101
Proyectos por iniciativas.....	102
Proyección de presupuesto área de TI.....	103
Plan maestro.....	104
5. Recomendaciones y conclusiones.....	106
REFERENCIAS.....	109
APENDICE A.....	111

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama general de Publicar. Fuente: propia.	18
Ilustración 2. Objetivos estratégicos. Fuente Publicar.	19
Ilustración 3. Modelo operativo basado en procesos. Fuente: Publicar.	22
Ilustración 4. Diagrama de contexto de la organización. Fuente: Propia.	38
Ilustración 5. Estructura organizacional de TI. Fuente: Publicar.	65
Ilustración 6. Mapa de procesos de servicio de TI. Fuente: Publicar.	66
Ilustración 7. Ciclo de mejora continua. Fuente: Publicar.	67
Ilustración 8. Proceso de atención a clientes. Fuente: Publicar.	79
Ilustración 9. Proceso de páginas extras. Fuente: Publicar.	80
Ilustración 10. Matriz proceso por clases de datos. Fuente: propia.	82
Ilustración 11. Matriz de necesidades de información por clases de datos. Fuente: propia.	87
Ilustración 12. Matriz de clases de sistemas vs. procesos. Fuente: propia.	89
Ilustración 13. Índices de importancia y soporte en cada proceso. Fuente: propia.	91
Ilustración 14. Hoja de ruta de proyectos de TI. Fuente: Propia.	105

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de gobierno de TI para Publicar. Fuente: Propia.	27
Tabla 2. Matriz DOFA de Publicar. Fuente: propia.....	36
Tabla 3. Matriz básica DOFA de tecnología. Fuente: Propia.	38
Tabla 4. Estrategias de la matriz DOFA de tecnología. Fuente: Propia.	42
Tabla 5. descripción de sistemas de información. Fuente: Publicar.	56
Tabla 6. Frentes de producción con tecnología de apoyo. Fuente: Propia.	62
Tabla 7. Proyectos basados en las iniciativas. Fuente: Propia.....	93
Tabla 8. Gestión de TI. Fuente: Propia.	95
Tabla 9. Definición de indicadores de acuerdo con la visión de TI. Fuente: Publicar	96
Tabla 10. Indicadores propuestos para el PETI. Fuente: propia	97
Tabla 11. Prioridad y presupuesto del plan de proyectos. Fuente Propia.....	104
Tabla 12. Entrevista 1 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.	111
Tabla 13. Entrevista 2 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.	112
Tabla 14. Entrevista 3 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.	113
Tabla 15. Entrevista 4 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.	114
Tabla 16. Entrevista 5 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.	115

INTRODUCCIÓN

El presente plan estratégico de tecnología establece una propuesta para la planeación del área de tecnología para la empresa Publicar Publicidad Multimedia S.A.S. principalmente para la organización en el ámbito colombiano, basado en la conceptualización y los marcos de referencia para la construcción del PETI que apoye la estrategia corporativa de la organización.

La metodología utilizada para la construcción de la propuesta en primera medida se consideró la información del contexto empresarial con el fin de ampliar la información histórica y actual, describiendo la estrategia organizacional y los procesos que apoyan la razón de ser de la organización dentro de su estructura orgánica, como base fundamental de la construcción del presente análisis.

En el segundo capítulo se describe el planteamiento del problema con la justificación de la importancia de construir y definir el PETI para la situación actual de la compañía, con una descripción de los objetivos general y específicos necesarios para la ejecución del plan en los siguientes años.

En el tercer capítulo, el marco metodológico alinea los objetivos con la recopilación de la información de la empresa, los clientes y el mercado, realizando así un levantamiento de la situación actual, apoyado de algunas entrevistas realizadas a personas en cargos directivos y posteriormente la construcción del plan estratégico.

Finalmente se presenta la propuesta del Plan Estratégico de TI para Publicar Publicidad Multimedia apoyado en resultados de gestión de años anteriores, con su respectivo capítulo donde se describen las recomendaciones y conclusiones a ser consideradas en la planeación para el área de tecnología para los siguientes años, principalmente para Colombia.

La propuesta del plan estratégico de tecnología desarrollado propone describir y sincronizar los procesos actuales del área de tecnología como apoyo eficiente a las demás áreas de la organización y explorar nuevas oportunidades de mercado en relación con las capacidades actuales, de los objetivos y planes de acción que se desprenden del presente plan posibilitarán al área de tecnología la ventaja competitiva interna para entregar soluciones costo eficientes para mejorar la rentabilidad y la participación en el mercado de la compañía.

En conclusión, Publicar debe iniciar un proceso de eficiencia operativa y apoyo a la investigación y desarrollo de tecnología que le permita generar un valor diferenciador dentro del mercado latinoamericano, con el fin de realizar innovaciones iterativas basados principalmente en las tendencias de las nuevas tecnologías, como base fundamental en el desarrollo de productos y servicios, de esta forma se alinea a los objetivos organizacionales de aumento en la participación en el mercado y aumento de la rentabilidad para los siguientes años.

GLOSARIO

ANS: Acuerdo de nivel de servicio, es un acuerdo escrito entre el cliente y un proveedor de servicio.

B2C: abreviatura para definir una estrategia realizada por la empresa y es dirigida a un cliente.

B2B: acrónimo para nombrar relación de negocios entre dos empresas.

BI: inteligencia de negocios.

CD-ROM: disco compacto de memoria de solo lectura.

CMDB: base de datos de gestión de la configuración de acuerdo con ITIL.

CRM: gestión de la relación con los clientes, gestión comercial, mercadeo y postventa.

Cross-selling: venta cruzada, venta de productos complementarios a un cliente actual.

CTO – (Chief Technology Officer): director de tecnología.

Database crawling: Construcción de base de datos con datos de la web, basado en un robot o programa.

DOFA: herramienta analítica para trabajar la información del negocio de acuerdo a cuatro cuadrantes (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

EBITDA: indicador financiero para nombrar los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, de las siglas en inglés de Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

Fullfilment: cumplimiento o satisfacción de los pedidos para denominar el proceso que incluyen las etapas de planificación, fabricación. Almacenamiento y distribución.

Hiperlocal: hace referencia a la información que se produce en Internet y la cual está segmentada en regiones geográficas bien definidas con enfoque transversal de contenidos.

In-house: servicio a proceso que es realizado en las instalaciones de la misma empresa con su propia fuerza de producción.

ITIL: biblioteca de infraestructura de tecnologías de la información como marco de referencia para las mejores prácticas y recomendaciones para la administración de los servicios de tecnología.

PEST: acrónimo de los factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, usada para realizar los análisis de entorno de las organizaciones.

PETI: Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.

PESI: Planeación Estratégica de Sistemas de Información.

PYME: pequeña y mediana empresa.

QR Codes: (del inglés Quick Response code), código de respuesta rápida.

ROI: (del inglés Return On Investment), retorno sobre la inversión, índice financiero que mide y compara el beneficio o utilidad en relación con la inversión.

SOA: (del inglés Service Oriented Architecture), arquitectura orientada a servicios,

TI: Tecnología de la Información.

TICs: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Time-to-market: concepto de mercadeo para definir el tiempo que pasa desde que se lanza un producto hasta que una actualización de este lo sustituye.

Up-selling: estrategia de ventas para vender más rentablemente con adicionales sobre el producto.

1. Contexto Empresarial

La organización cuenta con un portafolio de servicios de mercadeo digital para las empresas pequeñas y medianas (PYMES) principalmente, no solo a nivel de Colombia sino cerca de 9 países en Latinoamérica, generando mayor visibilidad en el mundo digital en los diferentes portales y creando contactos de negocio a través de sus portales, las redes sociales y el mercadeo digital.

En los últimos años Publicar ha incursionado en mayor medida en este tipo de negocios digitales y de publicidad multimedia, los cuales se venían desarrollando en paralelo con el negocio de los directorios y guías especializadas impresas, esta última la razón por la cual hace más de 60 años fue fundada.

El enfoque de su oferta comercial ha sido la generación de contactos de negocio a nivel general y especializado en cada país donde tiene presencia, contando con una amplia trayectoria, experiencia y conocimiento, no obstante, el surgimiento de empresas en el sector obliga a innovar y desarrollar nuevos productos y servicios que le permitan mantenerse vigente y seguir generando valor agregado a sus clientes.

Durante los últimos años se ha focalizado en servicios de soluciones digitales y gráficas para gestión de las empresas Pymes en el ámbito del mercadeo digital apoyando el desarrollo y gestionando las oportunidades de negocio con sus clientes finales (Publicar, 2018).

Publicar actualmente ofrece asesoría publicitaria acompañada de plataformas publicitarias multimedios para generar visibilidad, posicionamiento y tráfico, en donde sus clientes y usuarios toman decisiones gracias a la información local que se consulta en los portales digitales como:

Guías Telefónicas, Páginas Amarillas, Paginasamarillas.com, aplicativos móviles, portales Ciudadguru.com (Publicar, 2018).

Actualmente cuenta con 1.800 colaboradores, 250.000 clientes y 59 años de experiencia en el mercado latinoamericano. Bitar (2017) afirma:

Publicar & Gurú se preparan para seguir digitalizando a sus más de 200,000 clientes a los que gestionan 12,000 campañas digitales de Google, Facebook y SuTarget y más de 55,000 páginas web y tiendas de comercio electrónico. Además de crear y distribuir 19 millones de Guías impresas en 68 ciudades, sus portales como paginasamarillas.com y ciudadguru.com superan los 20 millones de visitantes únicos mensuales evidenciando el considerable tráfico de usuarios que desde sus portales online buscan y compran los productos de los clientes de la multilatina. (p.1)

Publicar cuenta con liderazgo y presencia internacional en los siguientes países:

Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú.

Historia

Manuel Carvajal Sinisterra como presidente de Carvajal & Cía. desde el año 1939, emprendió una etapa de desarrollo de la compañía luego de 40 años de fundación de esta, a cargo de su padre y abuelo. En el año 1958 se gestó un proyecto para imprimir un directorio telefónico en prensa offset de dos hojas en la ciudad de Bogotá, siendo este el primero en Latinoamérica y el nacimiento de Publicar (Anónimo, 2004), en los años siguientes la compañía creció y se expandió fuera del territorio nacional como se menciona a continuación (Carvajal Internacional S.A., 2010):

En 1968, se crea la división de Productos Especiales, con el Directorio de Exportadores de Colombia.

En 1970, inicia operaciones fuera de Colombia, en Costa Rica.

En 1978, inicia operaciones en Guatemala.

En 1981, introduce el Servicio de Información Telefónica por computador en Colombia.

En 1983, inicia operaciones en Ecuador.

En 1984, inicia operaciones en Brasil, a través de la empresa Editel.

En 1990, nace Publicar Panamá.

En 1992, inicia operaciones en El Salvador.

En 1995, produce el Directorio Telefónico de Colombia en CD-ROM.

En 1996, publica en Internet el Directorio de Exportadores de Colombia y las Páginas Amarillas de las principales ciudades del país.

En 1997, introduce las Páginas Amarillas habladas en Colombia.

En 2000, compra una participación importante en Combiser. Publicar se asocia con un Centro de atención telefónica y abre su base de datos para consultar en Internet.

En 2002, compra a la empresa Listel S.A. en Brasil.

En 2003, Publicar se asocia con ETB (Empresa de Teléfonos de Bogotá) para crear Contact Center Américas.

En 2004, en Brasil nace la sociedad Publicar Do Brasil Listel Listas Telefónicas Limitada.

En 2006, Publicar Do Brasil Listel Listas Telefónicas firma una alianza estratégica con Google Brasil.

En 2007, compra la empresa Guia Mais en Brasil.

En 2009, Grupo Editorial Norma vende B2B Portales con presencia en Estados Unidos y Brasil a Publicar y se consolida en el negocio de publicidad/información direccional, de carácter local e hiperlocal, e información especializada, orientada a la generación de contactos de negocio

y a la conformación de comunidades empresariales, en mercados B2B y B2C. Publicar se especializa en el manejo, comunicación y comercialización de información y bases de datos propias y ajenas, utilizando múltiples medios (impresos, internet, audio y móviles) (Carvajal Internacional S.A., 2009).

Para este año la industria de directorios a nivel mundial fue afectada por los medios digitales con la masificación de portales de información y su incursión en los mercados locales, entre ellos Google para el caso de Colombia que afectaron los resultados financieros y la estrategia de la compañía. Carvajal Internacional S.A. (2009) afirma:

Ello hizo que este fuera el peor año de resultados de toda la historia del negocio a nivel mundial, con decrecimientos en ingresos en el producto impreso que van desde 28% a 7% en las empresas de Estados Unidos y Europa, lo cual logra compensarse con los crecimientos en ingresos provenientes de otros medios.

Frente a esto, Publicar S.A. ha desarrollado estrategias orientadas al fortalecimiento de sus productos y al desarrollo y posicionamiento de nuevos medios. Estas determinaciones le permitieron a la empresa aumentar sus ingresos en un 4% con respecto al año anterior. (p.18)

Sin embargo, para los años siguientes el porcentaje de participación de las ventas basadas en el directorio físico frente a los negocios digitales irán cambiando en proporción, dando mayor relevancia a los últimos, como el crecimiento en Internet del 83% con respecto al año inmediatamente anterior.

Para el año 2010, como resultado de la redefinición de las nuevas marcas para las empresas del grupo Carvajal, lo cual implicaba asociar el nombre de Carvajal con el nombre del sector económico en que se desarrollaba cada empresa, como lo presenta la nota de prensa.

La empresa Publicar S.A. anunció que se transformó en sociedad por acciones simplificada (SAS), con la razón social Carvajal Información. La transformación jurídica fue protocolizada

ante la Cámara de Comercio de Bogotá el viernes. El cambio responde a la unificación alrededor de la marca 'sombriilla' (Carvajal). (Redacción El Tiempo, 2011)

Y que para este año también se presenta el cambio en la presidencia de la compañía por parte de Eric Hamburger en sustitución de María Sol Navia. Dentro del contexto de la compañía en su informe Carvajal Internacional S.A. (2010) destaca:

Carvajal Información se enfrenta a múltiples competidores en medios digitales, que ofrecen distintas opciones y modelos de negocios a clientes y usuarios, generando un cambio en la manera de buscar y compartir información, permitiendo a los anunciantes darse a conocer y conseguir clientes usando medios como Internet, teléfonos móviles y redes sociales.

La crisis económica iniciada desde el año 2008 ha afectado los ingresos por directorios impresos y el negocio B2B, que no se compensan aún con los ingresos de nuevos medios. Ello ha significado un esfuerzo interno grande de reestructuración, rentabilización y optimización de la estructura de costos y gastos. (p.22)

Para Carvajal Información, el año 2011, representó mejora en las ventas del producto impreso en Brasil, gracias al rediseño del producto, mejor oferta de valor, entre otros; de igual forma el desarrollo de nuevos productos para un segmento de la población más joven enfocados a necesidades en dispositivos móviles con la marca Gurú para Colombia; fortalecimiento de los portales Paginasamarillas.com, Guiamais.com, lanzamiento de Publitags (QR codes) (Carvajal S.A., 2011).

Para el año 2012, el negocio digital sigue en crecimiento y el proceso de adaptación de la organización al nuevo entorno de la industria fortalece la operación digital al crear una nueva unidad comercializadora, desarrollando nuevos canales para atender más segmentos (Carvajal S.A., 2012).

En 2013 fue el año de los logros y de la transformación, en donde se ejecutó la división de las fuerzas comerciales de directorios impresos y la digital, el crecimiento del negocio digital fue del 45% con respecto al año inmediatamente anterior dando mayor enfoque a este último mercado (Carvajal S.A., 2013).

En el año 2014 Carvajal decide vender el 59.8% de la compañía a Evolvere Capital, quienes se encargaron de las operaciones en los países latinoamericanos mencionados anteriormente y se genera incertidumbre frente a los cambios en la dirección de la compañía, ya que se había logrado crear nuevas líneas como Dynamia para la creación de páginas web, Ciudad Gurú ofreciendo servicios de búsqueda de cines, ofertas, eventos y parqueaderos para todo el país (Medina, 2014).

En el año 2017 se fortalece la estrategia comercial de la compañía bajo la nueva presidencia de Juan Santana, su anterior presidente Eric Hamburger pasa a un cargo directivo de Evolvere Capital, Santana también será el responsable de la estrategia de comercio electrónico que tras la compra en el 2016 de Hibu, se anunció que estarían atendiendo 250.000 clientes, llegar a 200 millones de usuarios en sus portales web, entregar 19 millones de directorios y guías y administrar 12.000 campañas digitales; con ello lograr una meta de \$550.000 millones de pesos colombianos, gracias a la diversificación de su portafolio y a las alianzas con Facebook y Google. (Rodríguez, 2017).

Publicar & Gurú, consolidado como proveedor de soluciones multimedia, adquiere Nlocal ahora bajo el nombre QuieroClientes, como plataforma especializada en la generación de contactos (Leads) de alta calidad y adicionando clientes en México y República Dominicana (Bitar, 2017).

Estructura organizacional

Publicar tiene una estructura organizacional mixta y funcional, basada en gerencias para cada área funcional que reportan a la presidencia de la organización, con cadenas de mando cortas y líneas abiertas de comunicación con los líderes de las demás áreas, de esta forma representando una estructura horizontal.

La Junta Directiva está compuesta por los propietarios del grupo de inversión Evolvere, el actual presidente de la compañía es Juan Santana, acompañado de la gerencia comercial que centraliza la generación de estrategias de ventas y cumplimiento de las metas de ingreso y penetración del mercado; las gerencias regionales las cuales están representadas en las principales ciudades de los países donde Publicar tiene presencia y quienes son los encargados de vigilar el presupuesto, apoyar la estrategia de ventas y a cargo de la operación regional, dentro de la gerencia de producto, la cual tiene como fin el planear, diseñar e implementar los productos y servicios; la gerencia financiera abarca responsabilidad para toda la región y administra las inversiones, el control de la facturación, administración de presupuesto, entre otros; la gerencia del talento humano se encarga de administrar los 1800 colaboradores a nivel de Latinoamérica.

La gerencia de mercadeo es la principal responsable de cohesionar los productos y servicios de la compañía, que en su mayoría se asocian a la razón de ser de la compañía a nivel de publicidad, posicionamiento de marca, posicionamiento de nuevos productos y servicios y gerenciar cuentas de mercadeo digital.

La gerencia de Tecnología se encuentra estrechamente relacionada con la gerencia de producto, debido a la relación intrínseca de los procesos y el apalancamiento de la tecnología en el desarrollo de los productos y servicios a nivel de la región.

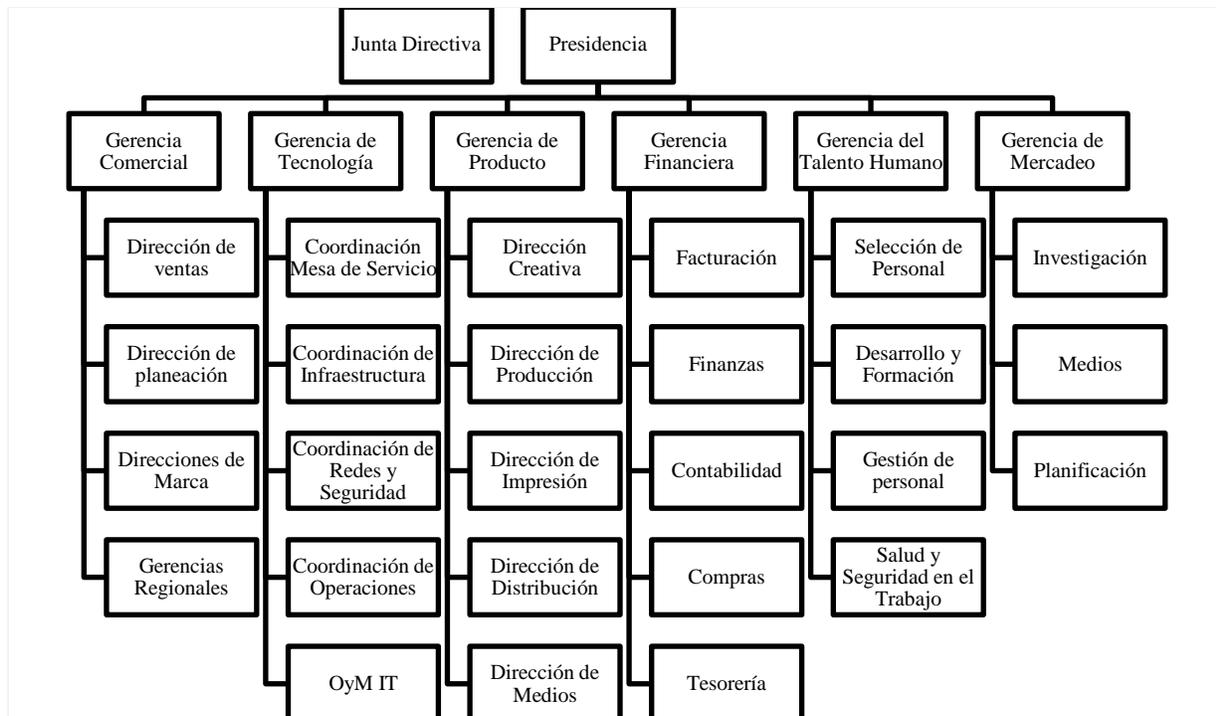


Ilustración 1. Organigrama general de Publicar. Fuente: propia.

Visión

Ser líderes y aliados #1 en Publicidad Multimedia de la Pyme en América Latina (Publicar, 2018).

Misión

Hacer mover los negocios de nuestros clientes para que cumplan sus sueños (Publicar, 2018).

Valores

Yo valoro a mi gente y por eso los respeto.

Soy Proactivo, no me digan que hacer.

Soy innovador y nunca me conformo.

Lo hacemos con pasión o no lo hacemos.

Lograr es lo mío, cumplir metas es lo nuestro.

Usuarios felices traen amigos.

Todos los clientes todas las veces. Sin excepciones, ni excusas (Publicar, 2018).

Objetivos estratégicos

Establecido el plan estratégico de la compañía basado en la metodología Hoshin Kanri, proceso heredado de la dirección estratégica y gestión operativa de su anterior dueño, Carvajal, se presentan los siguientes cuatro pilares que enmarcan los proyectos y actividades a realizar durante los siguientes cuatro años y que deberán ser pieza fundamental de la estrategia del Plan Estratégico de Tecnología.



Ilustración 2. Objetivos estratégicos. Fuente Publicar.

Objetivo estratégico 1: Implementación del nuevo modelo comercial y operativo.

Rescatando oportunidades de mejora frente al crecimiento de los diferentes sistemas de información, la descentralización de la información y el trabajo de las unidades de producto como silos, se propende por realizar un cambio en donde el enfoque sea el cliente y no el producto, para ello se debe contemplar la implementación del nuevo Modelo de Producción, incluido un nuevo Modelo Financiero, bajo una herramienta de administración basada en la

relación con los clientes o CRM según sus siglas en inglés, capaz de integrar y gestionar los datos para construir información relevante de y para sus clientes.

Objetivo estratégico 2: Generación y estabilización de ingresos. Obtención de nuevos ingresos a partir de los datos procedentes de las diferentes fuentes de información internas como implementación de la primera iteración, una segunda iteración en proceso de desarrollo e implementación es mejorar las interacciones de los centros de contacto con los clientes entregando satisfacción en cada contacto.

Objetivo estratégico 3: Desarrollo de la oferta de valor. Redefinición del rol en la cadena de valor de la industria, basado en el cambio de paradigma de los modelos de negocio pasando de los servicios en impresos a servicios digitales, para ello se hace necesario el desarrollo y mejoramiento de productos y negocios y considerar el crecimiento del negocio de base de datos y explotar la información.

Objetivo estratégico 4: Rentabilización global. Incluye las iniciativas para mejorar la rotación de cartera, ampliando las decisiones en la cobertura de una empresa multilatina; así mismo, se fijan las iniciativas para el mejoramiento de la productividad y la implementación de un nueva política y modelo de gestión de gastos. A nivel de tecnología primará una operación eficiente y mejoras en los procesos que impacten positivamente la productividad de la compañía.

Áreas estratégicas de la organización

Para la organización la Alta Gerencia representa la dirección de los procesos de planeación estratégica manteniendo el foco en los objetivos organizacionales definidos y con visión holística de los factores tanto internos como externos para la toma de decisiones adecuadas para la supervivencia de la organización.

El área de Mercadeo representa para la empresa el impulso de los productos y servicios a nivel de la compra, venta y demanda, apoyados en los estudios de mercado y los análisis del proceso de Entrega de Estadísticas de Consumo, importantes para determinar el impacto sobre el uso y adquisición de los productos por parte de los clientes.

Dentro del Modelo Comercial Operativo se encuentran interactuando principalmente las áreas Comercial, Producto y Tecnología, en donde se definen procesos claves de la cadena de valor de la organización en la definición, diseño y despliegue de los servicios, para que las áreas de apoyo posteriormente se encarguen de los procesos de facturación, gestión de cartera y procesos de postventa.

El Área de Finanzas es responsable de liderar el cuarto objetivo estratégico de alcanzar la rentabilidad global del negocio, tomando las acciones necesarias ya sea para las áreas de la organización o frente a las inversiones que esta realice en otros mercados.

Las demás áreas representan el apoyo transversal a los procesos y que permiten el correcto funcionamiento de la organización.

Mapa de procesos



Ilustración 3. Modelo operativo basado en procesos. Fuente: *Publicar*.

Publicar cuenta con un (1) proceso de planificación estratégica que determina los lineamientos, políticas y metas organizacionales definidos por la alta gerencia, además cuenta con diez (10) procesos misionales o procesos claves operativos como lo son: Contratación con los clientes, Órdenes de servicio, Preparación y mantenimiento de la base de datos, Diseño del producto online, Cargue de información a la base de datos, Despliegue del producto Online, Procesos finales, Facturación, Gestión de crédito y cartera y Entrega de estadísticas de consumo de productos de los clientes de los anunciantes.

Igualmente cuenta con nueve (9) procesos de soporte o apoyo que proveen, racionalizan y optimizan los recursos disponibles, entre ellos dos principales a nivel del área de tecnología como lo son: Gestión de infraestructura tecnológica y Desarrollo y mantenimiento de software.

Descripción de los procesos

Planeación estratégica: proceso desarrollado por la Alta Gerencia para definir el rumbo de la compañía y del análisis recurrente de las variables internas como externas con el fin de decidir la planeación de las operaciones futuras, es la base fundamental de los lineamientos y razón de ser de Publicar, son medidos mediante indicadores que dan la orientación al Área de Gestión de Calidad y la ejecución por parte de las áreas operativas de la misma mediante las iniciativas tácticas.

Contratación: proceso llevado a cabo por el Área Comercial, en donde se define el relacionamiento con los clientes empresariales basado en los requisitos y necesidades de este para realizar los acuerdos comerciales y seguimiento a los compromisos para la entrega oportuna de los productos y servicios.

Órdenes de servicio: una vez se cuentan con los vínculos comerciales con los clientes se definen, priorizan y se ejecutan los compromisos para hacer disponible y/o desplegar las actividades a las demás áreas operativas de la organización, ya sea a nivel de los productos físicos o digitales, de acuerdo con el contrato realizado.

Preparación y mantenimiento de la base de datos: proceso propio de las áreas de operaciones, define la preparación de cada una de las bases de datos de acuerdo al producto y la distribución geográfica, con las variables y parámetros necesarios para el inicio de cada una de las campañas, también correlaciona la información de las campañas anteriores. Este proceso viene definido desde los procesos de campañas para los directorios telefónicos de cada ciudad en cada país.

Diseño del producto online: en este proceso se realiza el diseño de la campaña digital con cada una de las características solicitadas, algunos subprocesos se desprenden procesos

automáticos para dejar disponible la orden de trabajo o en otros casos requiere de la intervención de áreas de mercadeo, diseño gráfico, audio, entre otras.

Cargue de información a la base de datos: proceso de centralización de la información de cada uno de los clientes con las diferentes publicaciones y en los medios en los que estará disponible para la construcción de los anuncios en todos los medios y la relación con las campañas de acuerdo con lo definido contractualmente.

Despliegue de producto online: proceso semiautomático que realiza el despliegue de los productos en los diferentes portales propios o de terceros, además de la ejecución de los subprocesos de mercadeo, tecnología, diseño gráfico, necesarios para hacer disponible el producto del cliente.

Finales: este proceso es específico de los productos físicos impresos a nivel de catálogos, directorios, guías y demás en donde se certifica la calidad y la impresión de los productos, para ello se encuentran vinculados a dos procesos importantes para la hacer disponible la entrega de los productos: la Compra de servicios de impresión y la Distribución de directorios.

Facturación: una vez finalizado el proceso contractual y de venta se procede con la generación de las facturas, dentro de este proceso de negocio se realiza el seguimiento de las órdenes de entrega de los productos y servicios, hasta el pago final.

Gestión de crédito y cartera: proceso de gran relevancia dentro de las organizaciones que permiten validar el nivel de liquidez importante para cumplir con los compromisos de corto plazo como los gastos operativos y de nómina, para ello este proceso se encarga de realizar seguimientos a las cuentas por cobrar, que de acuerdo con su antigüedad y categoría se clasifican en corrientes, vencidas o de difícil cobro. Como se explica en la generalidad aplica para Publicar.

Entrega de estadísticas de consumo de productos de los clientes de los anunciantes: proceso íntimamente ligado al seguimiento del consumo de los productos por parte de los clientes de los clientes de Publicar, el cual se ha definido y estructurado por parte del área de tecnología como apoyo a las campañas realizadas, de acá también se desprende la calidad de la información la cual es liderada por el Área de Gestión de Calidad.

Selección: proceso de soporte para contratar el personal idóneo para las actividades que se requieren desarrollar en la organización, es liderada por el Área de Recursos Humanos.

Inducción y entrenamiento: proceso del Área de Recursos Humanos en donde se realiza la capacitación inicial al personal seleccionado para que pueda desempeñar sus funciones con conocimiento de los procesos de la organización.

Capacitación: proceso de mejora continua basado en planes de mejora de carrera de los colaboradores en donde regularmente se ejecutan capacitaciones no solo a nivel del ámbito profesional sino de las demás áreas de la compañía.

Reclamos: proceso liderado por las Áreas Comercial y Calidad, en donde se registran las peticiones, quejas y reclamos provenientes de nuestros clientes sobre insatisfacción frente al producto o servicio prestado y el cual desprende las acciones necesarias para validar la información y liderar para que cada área tome las acciones de mejora y preventivas para disminuir cada vez los errores encontrados.

Gestión de infraestructura tecnológica: proceso del Área de Tecnología en donde se verifican procesos de capacidad, disponibilidad, procesamiento y estandarización de las plataformas en donde se ejecutan los procesos y son la base para hacer disponibles los servicios.

Desarrollo y mantenimiento de software: proceso del Área de Tecnología en donde se construye y se da mantenimiento al software necesario para la construcción de los productos y

servicios, adicionalmente se encarga de los servicios de software necesarios para el apoyo a los procesos internos de la compañía.

Control de documentos y registros: proceso encargado de organizar sistemáticamente la documentación de los procesos y subprocesos de la organización el cual representa la información relevante de los procesos de negocio, de la misma forma se requiere llevar bitácora de las acciones realizadas por las áreas como parte de la evidencia operativa de la ejecución de los procesos manuales como automáticos.

Auditorías internas: proceso necesario para evaluar la calidad, desempeño y eficiencia de los procesos enmarcados en los marcos de trabajo certificados, en este caso en OSHAS, ISO 9001 e ISO 29001.

Gestión de la mejora: en común relación con el proceso anterior, se realiza seguimiento de las operaciones y procesos de la organización en lo definido en los marcos de referencia y como insumo del resultado del proceso de Reclamos, en donde se evidencia y se fijan acciones correctamente documentadas para que se hagan las mejoras necesarias de los procesos y que estas no se repitan.

Diagnóstico frente al gobierno de TI

Weill y Ross (2004) refiere que para una rápida revisión del nivel de gobierno de TI se deben considerar los siguientes cuatro objetivos: uso costo efectivo de TI, uso efectivo de TI para utilización de activos, uso efectivo de TI para crecimiento y uso efectivo de TI para negocios flexibles.

Weill y Ross (2004) proponen una matriz de representación del gobierno de TI en una sola página, la forma las decisiones claves son realizadas y de acuerdo con los arquetipos para

toma de decisiones. Publicar se caracteriza por una Monarquía de Negocio, establecida por el CIO, como se presenta en la siguiente tabla:

	<i>Principios TI</i>	<i>Arquitectura TI</i>	<i>Estrategias de Infraestructura de TI</i>	<i>Necesidades aplicadas al negocio</i>	<i>Inversión en TI</i>
<i>Monarquía de Negocio</i>	X				X
<i>Monarquía de TI</i>		X	X		
<i>Federal</i>				X	
<i>Duopolio</i>					
<i>Feudal</i>					
<i>Anarquía</i>					

Tabla 1. Análisis de gobierno de TI para Publicar. Fuente: Propia.

De acuerdo con los niveles centralizados en los directivos, es importante señalar la intrínseca relación entre la estructura estratégica de nuevos productos y servicios con el área de tecnología, teniendo dentro de la estructura organizacional dos líderes que complementan la investigación y desarrollo de las áreas.

Las decisiones sobre nuevos productos y servicios se dan desde el área comercial y la gerencia de tecnología, con el objetivo de establecer las actividades necesarias que abarquen la capacidad tecnológica y la ventaja competitiva del time-to-market.

Teniendo en cuenta las 4 capas dentro del marco de TI, la organización cuenta con:

Capa de Tecnología: dos Datacenter, uno principal y uno de respaldo, con el objetivo de tener disponibles los servicios Web para sus portales principales y el de sus clientes.

Infraestructura en Datacenter local, en donde se implementan los servidores necesarios para la administración de la información y procesos de los directorios físicos.

Capa de la organización: se cuenta con personal para realizar desarrollo interno o in-house y personal para el soporte a nivel de la organización, sin embargo, las áreas de administración de infraestructura y Centro de Datos están siendo tercerizados.

Capa de procesos: los procesos de negocio se encuentran altamente ligados con los procesos de tecnología, ya que estos últimos implementan los servicios prestados a los clientes, razón por la cual se encuentran descritos y dentro de las ventanas de ejecución. Con respecto a la planeación y control de los proyectos, la empresa cuenta con la oficina de proyectos con el fin de llevar un buen procedimiento de implementación y seguimiento de estos.

Capa de servicio: se cuenta con el catálogo de servicio de aplicaciones y servicios, de la misma forma se lleva control de la disponibilidad y la capacidad de estos, con el fin de medir mediante acuerdos de nivel operacional con las áreas de servicio.

Con respecto al rol de TI dentro de la organización, la empresa se centra en el cuadrante de Factory, de acuerdo con la importancia de las operaciones y procedimientos para los servicios, para que tengan la disponibilidad y desempeño para los tiempos de respuesta, en mayor medida en los portales de búsqueda de información.

La transición al cuadrante Strategic, conlleva a la organización para invertir en innovación y nuevas tendencias de la tecnología, de acuerdo con el análisis realizado en el presente plan, es uno de los objetivos estratégicos de la organización para hacer frente al mercado cambiante del directorio telefónico físico y los servicios emergentes a nivel de tecnología que deben suplir en el mediano plazo los ingresos.

Del plan estratégico de la empresa, se requiere de manera inmediata implementar el nuevo Modelo Comercial y Operativo, con el fin de centralizar la información en el cliente y no en el producto como actualmente se encuentra estructurada la plataforma de servicios y productos, para ello se está unificando mediante la gestión de datos.

Ante el control de gastos, se hace importante la reducción de este mediante el análisis de capacidad de la infraestructura, para aprovechar los recursos disponibles actualmente.

Como fortaleza principal, se tiene la información en bases de datos la cual debe ser clasificada y organizada, con el fin de generar valor a la organización como punto de partida de los servicios prestados.

De acuerdo con la mejora del modelo de gestión de gastos, se suma el reto de pasar de una empresa reconocida como generadora de directorios telefónicos en donde los clientes pautan en medios físicos, a una empresa que explora, implementa y genera valor agregado en otros medios de comunicación de ámbito virtual, para sus mismos clientes de años atrás, teniendo en cuenta claro está, el involucramiento de otros actores que hacen más dinámico el negocio de la publicidad digital.

2. Planteamiento del problema

Justificación

La presente monografía evidencia la importancia de la construcción del Plan Estratégico de TI y que se constituye en uno de los principales habilitadores para la implementación del Plan Estratégico de Negocio, generando grandes iniciativas a ser soportadas por la organización de TI.

En este sentido, el gran reto de Publicar es iniciar e implementar su proceso de transformación estratégica de TI, al tiempo que satisface de forma eficiente y efectiva los requerimientos actuales y de corto plazo del negocio. El proceso de transformación hacia el modelo futuro requiere que se inviertan esfuerzos inicialmente en estabilizar el Modelo Operacional actual permitiendo responder eficientemente a las necesidades actuales y liberar recursos hacia la implementación de otros proyectos estratégicos.

En el entorno tecnológico en el cual se mueve Publicar, la administración de los servicios de TI se vuelve un tema fundamental para permitir que la información fluya de manera óptima, generando valor al negocio. Por lo tanto, la calidad de la provisión del servicio de TI a las áreas de negocio de la empresa permite cubrir las expectativas que éstas esperan y su satisfacción redundará en una mejor operación del negocio.

Este trabajo es importante, ya que se espera que, al finalizar su elaboración, contribuya en el mejoramiento del desempeño servicios innovadores, competitivos y rentables apalancados o apoyados en un área de tecnología más ágil y dinámica.

Atendiendo lo anterior, Publicar requiere de la ejecución del presente Plan propuesto, basado en la información del estado actual de la compañía y en las iniciativas que allí se consignan.

Descripción del problema

En la actualidad Publicar se encuentra en un mercado de publicidad digital altamente competido, en contraste con el oligopolio que venía acostumbrado a desarrollar su actividad económica con los productos de impresión, razón por la cual la transición de los procesos y las unidades comerciales y operativas en un nuevo entorno requieren de dinamizar las iniciativas y las acciones de las áreas de tecnología, para ello se hace necesario definir y realizar seguimiento a un Plan Estratégico de Tecnología.

La forma como la empresa está abordando esta situación es extendiendo su portafolio de servicios y desarrollando alianzas estratégicas con proveedores del ámbito de la tecnología y con dos grandes como lo son Facebook y Google, para lo cual el nivel de calidad y estado del arte de las aplicaciones, portales y demás deben estar en la capacidad de ser compatibles con las tendencias tecnológicas.

Ampliar el portafolio de servicios implica repensar la oferta de valor actual, es decir, se hace necesario evaluar los productos y servicios, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, diseño y desarrollo de líneas de servicios complementarias a las existentes o innovar en metodologías, marcos de trabajo, tendencias de construcción de aplicaciones y procesos demandados y que representen la oportunidad de crecimiento en términos de cobertura de mercado, nuevos clientes y posicionamiento.

Los hallazgos finales de la construcción del PETI permitirá plantear una ruta de trabajo y de fuente de consulta para la toma de decisiones por parte del CTO, como su hoja de navegación en el apoyo de las iniciativas organizaciones en los años presentes.

Por lo anterior, surge el interés de realizar el presente trabajo y la relación de apoyo que cumple las áreas de tecnología dentro de la organización.

Objetivos

Objetivo general.

Definir un Plan Estratégico de Tecnología para Publicar Publicidad Multimedia que relacione los principios y objetivos del plan maestro para enfocar la misión y orientar efectivamente los proyectos y la gestión operativa de las áreas de tecnología.

Objetivos específicos.

Desarrollar estrategias que permitan rápidamente flexibilizar y responder a un mercado cambiante, sobre todo en un momento de transición del portafolio de servicios físicos a un portafolio de servicios digitales.

Elaborar el Plan Estratégico de Tecnología a partir de los resultados obtenidos en el análisis de la matriz DOFA y la vigilancia tecnológica con el fin de determinar su situación frente al estado del arte y sus competidores.

Referenciar los aspectos de la situación actual de la compañía, dentro del contexto organizacional y del entorno que permitan a la gerencia tomar las decisiones adecuadas con la información disponible.

Elaborar justificaciones y priorizaciones formales acerca de iniciativas y proyectos de TI que le permitan a la empresa tomar decisiones acertadas.

Facilitar a los funcionarios de Publicar la justificación de iniciativas y priorización de proyectos de TI, utilizando un proceso estándar.

Establecer un mecanismo eficiente de valoración de proyectos que le permita a la alta gerencia evaluar de manera eficiente los siguientes aspectos de un proyecto: el alineamiento al

plan estratégico y el impacto en los objetivos de negocio, la necesidad de realizarlo, alcance de la solución, los costos y beneficios, los riesgos y las alternativas.

3. Marco metodológico

Vigilancia tecnológica

Como mecanismo tradicional de vigilancia tecnológica Publicar, cuenta con participación en los eventos de las asociaciones del sector como es el caso de la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica (ANDIGRAF), el Centro de Desarrollo Tecnológico para la Competitividad de la industria de la Comunicación Gráfica (CIGRAF), la Asociación Nacional de Empresas de Colombia (ANDI), la Cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM), la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), la Compañía Nacional de Crédito (COVINOC) y la Superintendencia de Sociedades.

Para el conocimiento de la competencia el área de Mercadeo se encarga de adquirir y analizar los estudios de mercadeo basados en los “benchmarking” del mercado y los productos y servicios relacionados con los intereses de la compañía, de la misma forma hacer énfasis en los líderes en otras zonas geográficas y estudiar la forma como realizan los procesos y puedan ser adaptados a la organización incluyendo dentro del proceso de gestión estratégica.

A nivel de la Gerencia de Tecnología se encuentra el Área de Organización y Métodos encargada no solo de la gobernabilidad de TI y la eficiencia de los procesos internos de la gerencia, lo es a su vez la encargada de mantener actualizado el estado del arte y las tendencias de la tecnología, recopilando la información necesaria y que hace que se desarrollen los proyectos de actualización o desarrollo de nuevos productos o simplemente el despliegue de nuevas tecnologías que apoyan los servicios actuales. De esta manera le es útil la asistencia a eventos de tecnología patrocinados por proveedores y generar las sinergias para llevar a un mayor nivel de madurez las herramientas actuales.

Matriz DOFA

En la siguiente tabla se presenta la matriz DOFA desarrollada a nivel de la organización, el cual presenta el insumo para que el área de tecnología defina los objetivos a desarrollar.

	<i>FORTALEZAS (F)</i>	<i>DEBILIDADES (D)</i>
	Evaluación de objetivos	Ausencia de indicadores de responsabilidad social
	Cambio y comunicación	Sin análisis de riesgos legales
	Sistemas de Calidad	Sin análisis de la cadena de producción
	Portafolio de productos y servicios	Análisis de mercados no suficientes
	Análisis de zonificación	Falta profundizar sobre el conocimiento y apropiación de productos
	Portafolio de clientes	Carencia de documentación de administración y gestión de infraestructura tecnológica
	Indicadores de gestión de tecnología	Poco análisis de nuevas tendencias tecnológicas
	Planteamiento de objetivos estratégicos	
	Conocimiento del cliente	
	Cuantificación de impacto en materialización de riesgos legales	
<i>OPORTUNIDADES (O)</i>	ESTRATEGIAS FO	DEBILIDADES DO
<i>Comportamiento económico global</i>	Evaluación de los objetivos estratégicos de Publicar de acuerdo con el comportamiento económico global de la región y en especial donde la compañía tiene operación establecida	Se deben crear indicadores de responsabilidad social que este alineados con el comportamiento económico global de la región donde Publicar tiene influencia
<i>Crear contactos efectivos de negocios</i>	Crear nuevas formas de negocio con los clientes, explorando la información con la que se cuenta	Se deben crear indicadores de desarrollo sostenible que este alineados con el comportamiento económico global de la región donde Publicar tiene influencia
<i>Tendencias de TICs</i>	buscar la generación de valor agregado a los clientes basados en la información con la que se cuenta de los mismos	Realizar análisis de mercado y segmentación con el fin de afianzar las relaciones para hacer contactos de negocio efectivos
<i>Valores organizacionales</i>	Buscar afianzar la relación que tenemos con nuestros clientes haciendo un análisis de las necesidades sin satisfacer de acuerdo con la información que se posee	Realizar la gestión y administración de la infraestructura tecnológica por medio de indicadores que se apalanquen en buenas prácticas de administración de infraestructura tecnológica con metodologías como ITIL
<i>Creación de valor</i>	Entregar un producto personalizado a los anunciantes de Publicar que permita que ellos sientan una oferta de valor agregado en los productos que adquieren	Mejorar el análisis en el desarrollo de productos que posteriormente puedan acarrear sanciones por parte de los entes de control
<i>Necesidades de los clientes</i>	Incorporar las tendencias de la industria tecnológica para la generación de nuevos productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes	realizar la creación de los espacios para el desarrollo de las prácticas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible hacia adentro en la organización

<i>Necesidades de los anunciantes</i>	Incorporar los mecanismos que permitan hacer uso de buenas prácticas de administración de tecnología, para así poder soportar los productos de Publicar a través de estándares internacionales	
<i>Industria tecnológica</i>	Mantener un constante monitoreo sobre los indicadores de la industria de las páginas amarillas (www.paginasamarillas.com) a nivel mundial para así estar atento a los cambios del mercado y anticiparse a las necesidades de los clientes	
<i>AMENAZAS (A)</i>	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<i>Bienestar de la comunidad</i>	Incluir en la planeación estratégica estudios de las tendencias políticas de la región especialmente en los países donde Publicar esté desarrollando su actividad	Incluir indicadores de responsabilidad social empresarial en los cuales se pueda medir la satisfacción de la comunidad y así realizar acciones de mejora en caso de presentarse desviaciones
<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	Cambio y comunicación / análisis de impacto de esas normas. Crear comité de marco jurídico de operación en el cual se discutan las leyes que afectan la operación de Publicar del cual se comuniquen las políticas a seguir al interior de la organización a través de las áreas	Incluir indicadores que permitan medir los impactos legales de normas que sean sancionadas y que tengan relación con el desarrollo sostenible de la operación de Publicar
<i>Normas</i>	Incluir indicadores en los sistemas de calidad de Publicar, que permitan conocer el estado de relación entre la comunidad y las áreas de influencia de la empresa	Fortalecer la cadena de producción de Publicar por medio de la observación del comportamiento de la publicidad local en cada una de las regiones que se encuentra Publicar
<i>análisis de impacto de esas normas</i>	Incluir dentro de los objetivos estratégicos de la compañía indicadores y acciones que permitan incluir a la comunidad y la hagan sentir partícipe de los objetivos estratégicos de la organización	Tener en cuenta las tendencias políticas de la región para así enfocar los análisis de mercados hacia segmentos en los cuales Publicar no vea comprometida la operación y la rentabilidad
<i>Tendencias políticas de la región</i>	Verificar constantemente los indicadores de publicidad local con el fin de analizar las necesidades de los clientes de la compañía y hacer uso de las bases de datos para anticiparse a las mismas	Realizar revisiones periódicas de la industria del papel y la impresión para así enfocar los estudios de mercado y segmentación de clientes de una manera más asertiva

Tabla 2. Matriz DOFA de Publicar. Fuente: propia.

Matriz DOFA de Tecnología

La presente matriz representa el análisis enfocada al área de tecnología.

Oportunidades (O)	
O1	Evaluación de nuevas tendencias de TICs
O2	Actualización constante de plataforma tecnológica
O3	Tercerización de operaciones (Infraestructura y Aplicaciones)
O4	Reducción de costos de operación en TI
O5	Masificación del uso de Internet en Latinoamérica
O6	Soportar más productos a través del motor de búsqueda con el que cuenta Publicar
O7	Migración a una nueva plataforma que soporte la operación del negocio de Internet y nuevos productos Web
O8	Migrar a un bus de servicios, donde se permita una interacción mejor definida
O9	Implementar una arquitectura empresarial que soporte los procesos de negocio y de producción de Publicar
Fortalezas (F)	
F1	Administración de la plataforma de TI directamente por Publicar
F2	Contar con procesos soporte y operación de TI
F3	Información completa con datos de contacto de los clientes
F4	Equipos de trabajo consolidados con más de dos años de continuidad en la gerencia
F5	Contar con un programa que está cambiando la operación de los aplicativos de producción
F6	Unificación de los equipos de desarrollo de software de Colombia y Brasil
F7	Contar con acuerdos de niveles de servicio negociados con el negocio para garantizar la estabilidad del servicio entregado
Debilidades (D)	
D1	Respuesta lenta a las necesidades de requerimientos planteados por Negocio y existentes en el mercado
D2	Personal no capacitado en nuevos estándares y tecnologías de TI
D3	Bajo índice en los proyectos de innovación
D4	Relaciones difíciles y conflictivas con el área de negocio
D5	Operación de TI segmentada en los países en los que se encuentra Publicar
D6	Información segmentada en diferentes bases de datos con información de los clientes

D7	No existe un sistema de inteligencia de negocios, que permita al negocio y al área de mercadeo segmentar y hacer más campañas publicitarias
Amenazas (A)	
A1	Problemas económicos del país, inflación, devaluación, entre otros
A2	Impuestos por pagos a proveedores en el exterior

Tabla 3. Matriz básica DOFA de tecnología. Fuente: Propia.

Análisis del sector

A continuación, se describirá la dirección del negocio de Publicar en su entorno comercial mediante el análisis de la metodología PEST determinando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen dentro de los objetivos estratégicos y nos permiten definir aspectos del entorno externo.

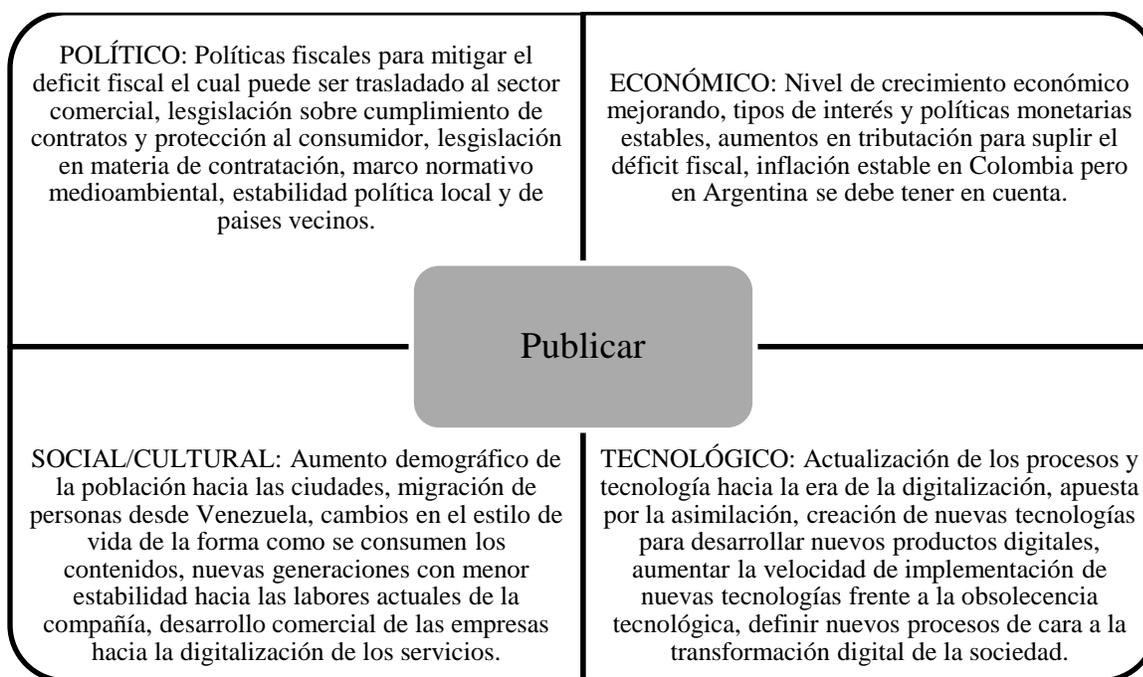


Ilustración 4. Diagrama de contexto de la organización. Fuente: Propia.

Con la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter, se completa el conocimiento del entorno y el contexto competitivo de Publicar, como se describirá a continuación:

Poder de negociación con los clientes: actualmente Publicar cuenta con una gran masa de clientes de la pequeña y mediana empresa, para lo cual la exigencia a nivel de precios es un factor fundamental por el nivel de ingresos de estas empresas, para lo cual fácilmente pueden migrar a otras empresas, así mismo, pueden existir herramientas automatizadas para suplir algunos de los productos que la compañía provee y de esta forma disminuir la base instalada.

Poder de negociación con los proveedores: tomando en cuenta proveedores de talla mundial como es el caso de Google que apalancan los servicios actuales de la compañía, el poder de negociación de estos es alta por la dependencia que se tiene, para los proveedores del ámbito regional son relaciones al mismo nivel y debido a la cantidad de estos que prestan los mismos servicios y pueden ser cambiados fácilmente.

Barreras de entrada: con el cambio del mercado de pasar de la publicidad física de guías a la digital, y de un modelo de negocio basado en su fuerza de ventas a un modelo digital con campañas más cortas y de mayor impacto, la empresa ha entrado en un modelo de transformación para competir con una mayor cantidad de compañías en este sector, a diferencia del pasado en donde la competencia estaba supeditada a los contratos con las empresas de telefonía y en su capacidad para imprimir y distribuir los productos. Ahora bien, el factor diferenciador es la calidad, el tiempo de despliegue y la efectividad de generar los contactos de negocio entre sus clientes y usuarios.

Barreras de salida: actualmente se cuenta con un alto interés de empresas que requieren de los servicios de mercadeo digital y así mismo se desvela una alta volatilidad en la contratación de los servicios, de igual forma en el cambiante mundo digital y las nuevas tendencias hacen que la organización continuamente esté incrementando la generación de valor y aportando con los mismos costos una mayor efectividad y eficiencia para sus clientes.

Rivalidad entre los competidores: el surgimiento de empresas que prestan los mismos servicios y otras que han transformado sus operaciones, confluyen en el mercado del mercadeo digital y se tiene un amplio grupo de empresas para los cuales las empresas pueden decidir y así se percibe un aumento de la rivalidad y de esta forma se percibe poca diferenciación en el mercado.

En adición a la breve información del sector descrita, en el apéndice A se pueden revisar los resultados de las entrevistas realizadas a personas del nivel gerencial de Publicar Publicidad Multimedia, en las cuales principalmente se pueden resumir en: mejorar los tiempos de entrega de los productos y servicios, tiempo de entrega y calidad de la información de los anunciantes y clientes, cumplimiento de los tiempos y alcances de los proyectos de tecnología, necesidad de adoptar un plan de desarrollo de nuevas tecnologías que se implemente en concordancia con los cambios del mercado y una priorización de las iniciativas de acuerdo a lo que el negocio y el mercado requieren con mayor urgencia.

Análisis DOFA

De acuerdo con la matriz DOFA de tecnología, se realiza el análisis de las estrategias por la correlación de cada uno de los cuadrantes, el resultado se presenta a continuación:

Estrategias DO	
D1O1	Mantenerse a la vanguardia con las tendencias del mercado y las TICs de manera tal que permita adoptar los productos y servicios de una manera ágil a las necesidades del cliente
D1O2	Administrar adecuadamente la plataforma de TI, para lograr mantenerla actualizada y poder responder de manera eficiente a las necesidades del cliente
D1O3	Mantener alineadas las funciones de los proveedores con la estrategia de TI y del negocio de manera tal que satisfaga a los clientes
D1O3	Contar con productos y servicios que sean adaptables a las necesidades específicas de los clientes

D1O6	Respuesta lenta a las necesidades de requerimientos planteados por Negocio y existentes en el mercado/Masificación del uso de Internet en Latinoamérica
D1O8	Migrar a un bus de servicios que permitan una interacción más definida con el cliente, teniendo en cuenta sus necesidades
D1O9	Implementar una arquitectura empresarial global que soporte todos los negocios y productos de Publicar
D1O9	Migrar a una plataforma que soporte la operación del negocio del negocio en Internet
D3O1	Realizar estudios de tendencias en TICs y necesidades del cliente de manera tal que permita aumentar los índices de innovación de la organización
D6O5	Aprovechar los productos core en la Web para contar de manera consolidada con información del cliente y evitar la duplicidad de datos
D6O5	Aprovechar los productos core en la Web para contar de manera consolidada con información del cliente y evitar la duplicidad de datos
D6O9	Hacer crecer el portafolio de los clientes
Estrategias DA	
D1A6	Contar con la infraestructura tecnológica necesaria para responder de manera oportuna a los requerimientos de los clientes
D2A1	Capacitar al personal en las diferentes metodologías y mejores prácticas de administración de TI existentes en el mercado
Estrategias FO	
F1O1	Mantenerse a la vanguardia con las tendencias del mercado y las TICs de manera tal que permita adoptar los productos y servicios de una manera ágil a las necesidades del cliente
F1O2	Administrar adecuadamente la plataforma de TI, para lograr mantenerla actualizada y poder responder de manera eficiente a las necesidades del cliente
F2O1	Contar con procesos estandarizados de soporte y gestión TI, siguiendo las mejores prácticas y tendencias del mercado
F3O1	Tener mejor identificadas las necesidades de cada segmento de clientes y así responder de una manera más eficiente a sus necesidades
F3O5	Contar con una aplicación Web que permita a los clientes dar ideas y expresar sus necesidades para de esta manera hacerlo participe y lograr subir los índices de innovación
F4O5	Crear planes estratégicos a más corto tiempo y que sean dinámicos, teniendo en cuenta las necesidades del cliente y tendencias en el mercado, adicionalmente contando con la experiencia de los equipos de trabajo
F7O1	Contar con acuerdos de niveles de servicio negociados con el negocio para garantizar la estabilidad del servicio entregado

Estrategias FA	
F2A1	Capacitar al personal en las diferentes metodologías y mejores prácticas de administración de TI existentes en el mercado
F1A2	Respuesta lenta a las necesidades de requerimientos planteados por Negocio y existentes en el mercado/Administrar adecuadamente la plataforma de TI, para lograr mantenerla actualizada y poder responder de manera eficiente a las necesidades del cliente

Tabla 4. Estrategias de la matriz DOFA de tecnología. Fuente: Propia.

4. Plan estratégico de tecnología

Objetivos

La visión del área de tecnología de acuerdo con Publicar es: “Ser reconocidos como el área que sorprende al negocio con soluciones que generan valor, dando a Publicar la flexibilidad necesaria para alcanzar sus objetivos”. Del cual se desprenden cinco (5) objetivos principales:

- Integrar ágilmente las soluciones de negocio y productos.
- Operar eficiente de TI.
- Adecuar modelo de gestión.
- Transformar TI en un área de mayor aporte proactivo al negocio.
- Estructurar un programa de gestión de procesos.

Alcance del documento

Este documento está alineado a los objetivos organizacionales, al marco de referencia estratégico y los pilares que se han definido en los análisis estratégicos de la alta gerencia y representa la descripción y el plan de acción para la Gerencia de Tecnología.

Debido a que la mayor cantidad de información estudiada pertenece a la región norte, centralizada en Colombia, puede omitir de manera no voluntaria los análisis para la región sur del continente.

Finalmente, este documento representa una propuesta y los respectivos entregables y estructura son una guía para elaborar el Plan, por lo tanto, la documentación puede ser complementada y modificada de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo o en los procesos iterativos de seguimiento del Plan, en el cambio del estado del arte de la tecnología o de los marcos de referencia de la gestión de TI.

Marco normativo

Publicar pertenece al sector de los servicios de tecnologías de la comunicación y las comunicaciones, conforme a ello es importante resaltar los organismos nacionales de regulación a los que se encuentra relacionado como lo son el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones quién es el encargado de diseñar, adoptar y promover las políticas para el sector en mención, está la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) quién regula la sana competencia y calidad de los servicios de las empresas del sector, Internet CO encargada de administrar los dominios .CO, entidades encargadas de la protección de datos a nivel de páginas Web y transacciones electrónicas respectivamente denominadas la Superintendencia de Industria y Comercio y la Superintendencia Financiera, finalmente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo quién contribuye al desarrollo de la productividad y competitividad del uso de las tecnologías de la información y comunicación para las PYMES.

A nivel interno de la organización se contemplan políticas en donde se dependen las normas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores adicionales al Reglamento Interno de Trabajo, las cuales se describen a continuación:

Política integral del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo:

Compromiso de Publicar Multimedia en propender por el bienestar de sus colaboradores y contratistas, que, por la naturaleza de su actividad en la prestación de servicios de mercadeo, edición, publicación e impresión, cumple con todos los requisitos legales, reglamentarios y de la compañía con el fin de mitigar aquellas actividades que puedan ocasionar peligros y riesgos a sus grupos de interés, comunidades y/o medioambientales, se compromete a destinar los recursos financieros, físicos, humanos y técnicos necesarios para el desarrollo del programa, bajo altos

estándares de gestión en calidad, seguridad, salud ocupacional, responsabilidad social y medio ambiente, propendiendo sobre la mejora continua.

Política de no consumo de alcohol, tabaco y drogas. Publicar promueve un ambiente de trabajo sano y seguro en su entorno, y evidencia como los efectos adversos del alcoholismo y la farmacodependencia en la salud integral, el desempeño y la productividad de sus colaboradores, establece las siguientes normas para comprometer a sus colaboradores: Participar activamente en los programas de sensibilización y capacitación que promuevan el cumplimiento de la política. El consumo de alcohol, drogas y tabaco, por parte de los colaboradores, contratistas y visitantes, durante las horas de trabajo, dentro o fuera de las instalaciones es estrictamente prohibido. El uso ilícito de drogas legales o el uso, posesión, distribución y venta de drogas ilegales por parte de colaboradores y contratistas en las instalaciones de la empresa es estrictamente prohibido.

Política contra el acoso laboral: Publicar conforme a sus principios y valores está comprometida a proporcionar un ambiente de trabajo sano, seguro, adecuado y pleno de respeto de los derechos de sus grupos de interés, para ello se realizan las acciones que comprometen a sus colaboradores y contratistas para el cumplimiento de este derecho.

Política de privacidad: Dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, Publicar Publicidad Multimedia S.A.S., sus filiales y sus diferentes portales o medios de comunicación digital, garantiza que la información contenido en sus repositorios de datos se encuentra protegida por procesos y herramientas tecnológicas para salvaguardar la confidencialidad de los datos y el uso indebido por parte de terceros.

Política de protección de datos personales:

La Política de Tratamiento de Datos Personales es elaborada de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, la Ley 1581 de 2012, el Decreto Reglamentario 1074 de 2015 y demás disposiciones complementarias y será aplicada por Publicar Publicidad Multimedia S.A.S. respecto de la recolección, almacenamiento, uso, circulación, supresión y de todas aquellas actividades que constituyan Tratamiento de datos personales, definidos en los siguientes principios:

El tratamiento de datos personales en PUBLICAR PUBLICIDAD MULTIMEDIA S.A.S. se regirá por los siguientes principios: a) Principio de finalidad: El Tratamiento de los datos personales recogido debe obedecer a una finalidad legítima de la cual debe ser informada al Titular; b) Principio de libertad: El Tratamiento sólo puede llevarse a cabo con el consentimiento, previo, expreso e informado del Titular. Los datos personales no podrán ser obtenidos o divulgados sin previa autorización, o en ausencia de mandato legal o judicial que releve el consentimiento; c) Principio de veracidad o calidad: La información sujeta a Tratamiento debe ser veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible. No será efectuado el Tratamiento de datos parciales, incompletos, fraccionados o que induzcan a error; d) Principio de transparencia: En el Tratamiento debe garantizarse el derecho del Titular a obtener de PUBLICAR PUBLICIDAD MULTIMEDIA S.A.S., en cualquier momento y sin restricciones, información acerca de la existencia de datos que le conciernan; e) Principio de acceso y circulación restringida: El Tratamiento se sujeta a los límites que se derivan de la naturaleza de los datos personales, de las disposiciones de la presente ley y la Constitución. Los datos personales, salvo la información pública, y lo dispuesto en la

autorización otorgada por el titular del dato, no podrán estar disponibles en Internet u otros medios de divulgación o comunicación masiva, salvo que el acceso sea técnicamente controlable para brindar un conocimiento restringido sólo a los Titulares o terceros autorizados; f) Principio de seguridad: La información sujeta a Tratamiento por parte de PUBLICAR PUBLICIDAD MULTIMEDIA S.A.S., se deberá proteger mediante el uso de las medidas técnicas, humanas y administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento; g) Principio de confidencialidad: Todas las personas que intervengan en el Tratamiento de datos personales están obligadas a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende el Tratamiento (Publicar Publicidad Multimedia S.A.S., 2019).

Política de propiedad intelectual. Los contenidos como texto, gráficos, imágenes, logos, aplicaciones y cualquier otro material relacionado, así como los derechos de uso y su explotación, incluida la divulgación, publicación, reproducción, distribución y transformación son propiedad exclusiva de Publicar o de cada cliente anunciante en cada uno de sus medios de índole físico o digital, los cuales están protegidos por la legislación sobre propiedad industrial e intelectual, derechos de autor, copyright y marcas registradas. El uso no autorizado del contenido implica la violación de la legislación sobre propiedad intelectual o industrial.

Políticas informáticas

El área de tecnología establece las siguientes políticas aceptadas por la organización para el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en Publicar: la toma de decisiones frente al uso de tipos de tecnología, desarrollo o contratación de la misma será gobernado y consensuado con la gerencia de tecnología, de esta forma en las etapas de

planeación las áreas presentarán las necesidades y solicitudes para ser consensuadas dentro del plan estratégico de tecnología. La gerencia de TI a su vez pondrá a disposición los recursos necesarios para el diseño, desarrollo, implementación y puesta en producción de los proyectos tecnológicos dentro de los tiempos establecidos de acuerdo con la capacidad y disponibilidad de los mismos; de manera equivalente el área de TI espera la participación activa de los funcionarios y líderes de los procesos para la ejecución de los proyectos.

Las implementaciones de herramientas por terceros para áreas específicas deben contar con la participación del área de TI y pasar por los procesos de diseño, desarrollo, pruebas y seguridad.

La importancia de estructurar y ejecutar los procesos de continuidad del negocio y recuperación de desastres debe ser responsabilidad de todas las áreas de Publicar para ello se debe contar con la participación y divulgación de cada colaborador.

Análisis de la situación actual

Enfocado en el Área de Tecnología de Publicar, se describe la situación actual desde el punto de vista del negocio y al interior del área misma con el objetivo de comprender el estado de los procesos, las acciones de mejora y su nivel de madurez tecnológica.

De acuerdo con la definición del plan estratégico, este abarca siete ejes de acción a ser considerados en el presente PETI:

1. Oferta de valor: basada en un conocimiento profundo de usuarios y anunciantes, permite construir una propuesta de valor enfocada en soluciones más completas para las necesidades y exigencias del mercado.

2. Nuevo modelo comercial y operativo: busca estandarizar la operación en todos los países, con mejores prácticas y herramientas de talla mundial, para dar paso al nuevo modelo de negocio centrado en el cliente. Se implementaron varios módulos que ya operan y han reportado beneficios de eficiencia y mejoramiento. Se implementó Salesforce en Bogotá, se optimizaron globalmente los procesos de producción y se mejoraron las bases de datos (cliente único y centralización de bases), que son el corazón del desarrollo del negocio.

3. Desarrollo de capacidades internas y competencias organizacionales: establece un sistema de gestión y medición de desempeño, la revisión del modelo de compensación de la fuerza de ventas, la definición de un plan de cambio y comunicación global, y la implementación del programa de calidad de vida y responsabilidad social.

4. Nuevos productos y negocios: pilar fundamental para el crecimiento futuro, entre sus principales avances están el lanzamiento de aplicaciones de consulta de información a través de plataformas multicanal.

5. Mejoramiento continuo: busca la rentabilización de todas las operaciones, basada en la reducción de gastos. Entre sus principales logros se destacan un ahorro de más de US\$10 millones y renegociación de contratos con proveedores y operadores telefónicos.

6. Generación y estabilización de ingresos, con base en el lanzamiento de la primera versión de la propuesta de valor.

7. Estabilización global, que impulsa iniciativas de mejoramiento continuo que contribuyan a mejorar los resultados financieros, para asegurar la sostenibilidad financiera.

Estrategia de TI

Para identificar la perspectiva estratégica y de alineación con la estrategia de TI, se siguieron los pasos de identificación de brechas que con mayor detalle se presentan más adelante en el capítulo de “Alineación de TI con los procesos”, se puede afirmar, en resumen, que hay un espacio de mejoramiento a nivel operativo, mientras las directrices estratégicas que se han definido sirven de guía para el planteamiento de nuevos pilares para la organización.

De acuerdo con el modelo de alineación estratégica y las cuatro perspectivas de alineación (ejecución de estrategia, potencial tecnológico, potencial competitivo y nivel de servicio), en el dominio pivote se encuentra a nivel de la ejecución de estrategia, el dominio ancla o el factor posibilitador es potencial de tecnología y finalmente el nivel de servicio como dominio de impacto. De esta forma, se determina una perspectiva de potencial competitivo, basada en los siguientes elementos:

El papel de la Alta Dirección en la estrategia de tecnología de Publicar está en cómo mejorarla y para transformar el negocio dentro de la nueva tendencia del comercio electrónico y la transformación digital. Así, las oportunidades en este ámbito, les permite estar conscientes del potencial de la TI para captar nuevas oportunidades de negocio.

El papel de la Gerencia de Tecnología, como representante del equipo directivo y en apoyo a la presidencia de la organización aporta en el cumplimiento de las iniciativas de TI para la organización.

El enfoque de las tecnologías de la información como generador de valor en los productos y servicios es comprendida y apoyada en la Alta Gerencia, mejora la competitividad comercial de forma sostenible y motiva a la innovación.

Como criterio de desempeño en TI, la medición se realiza similar a un centro de inversiones, donde se evalúan las ventajas competitivas, el comportamiento financiero, y el grado de mejora en el relacionamiento con los clientes.

La alineación del PETI con el plan estratégico organizacional en función con las iniciativas que se realizan a partir de él se describen a continuación.

- Hacer más cohesiva la funcionalidad de todos los sistemas transversalmente.
- Definir un programa detallado de ampliación de mercados acorde a la capacidad de la organización que le permita ingresar con nuevos productos o servicios, o bien con líneas de mercado alternativas a las actuales.
- Construir un modelo de ventas en cumplimiento con las políticas de venta y las políticas estratégicas.
- Realizar una expansión de mercados cuyo alcance sea factible y cuente con estudios suficientes según el plan de expansión propuesto.
- Realizar un estudio previo sobre clientes potenciales a los cuales se les podría ofrecer nuevos productos y servicios complementarios, teniendo en cuenta sus necesidades.
- Generar estadísticas de mayor cobertura sobre mercados y clientes, que puedan apoyar al área de ventas.
- Acceso para el área de mercadeo a todos los accesos directos, informes y cruces de bases de datos requeridos para no tener que depender del área de tecnología en cada uno de éstos, adicionalmente, para informes muy complejos, se requiere una capacitación que permita a las personas del área respectiva la generación de cada uno de estos informes en el tiempo adecuado para la realización a tiempo de todas

las campañas requeridas, que permitan cumplir con los objetivos de expansión de mercados y ventas del área.

- Poseer o contratar las bases de datos para seleccionar personal capacitado para los cargos de ventas, diseño y soporte.
- Se requiere implementar en el nuevo CRM características adicionales al seguimiento posventa, con el objetivo de tener información complementaria de los clientes.

Dentro de las iniciativas estrategias de TI se encuentran las siguientes:

- Realizar evaluaciones constantes de las tendencias en TIC que contribuyan a las estrategias de negocio.
- Consolidar aportes estratégicos de TI proactivos al negocio.
- Permitir la flexibilidad de adecuar a los productos actuales una serie de iniciativas de las tendencias tecnológicas, con el fin de proveer nuevos productos como complemento a los servicios actuales, de forma rápida y pertinente con las necesidades del mercado.
- Invertir en iniciativas de investigación de nuevas tecnologías Web, para ser incluidas dentro de los productos actuales o nuevos prospectos de productos, adicionalmente alinear las plataformas tecnológicas para la generación de estos nuevos productos.

Dentro de las iniciativas de estrategias de infraestructura se encuentran las siguientes:

- Actualización permanente de la plataforma tecnológica.
- Migración a una nueva plataforma que soporte la operación de negocios en internet y los productos web.

- Conformación formal y definitiva de la Oficina de Proyectos Tecnológicos, con el fin de guiar y servir como unidad interventora de los proyectos adelantados en el área de tecnología, finalmente para realizar la entrega oportuna de los requerimientos.
- Conformar un grupo de investigación de vigilancia tecnológica, en donde se detecten posibles tecnologías como apoyo a nuevos productos o tendencias del mercado, conformado por personas de todos los niveles de la organización.
- Verificar permanentemente la gestión realizada sobre la plataforma tecnológica, implementando indicadores que midan la eficiencia y eficacia de los productos y servicios.
- Implementar y designar el equipo de trabajo del gobierno de Arquitectura TI a nivel Global.
- Definir claramente el requerimiento que crea la necesidad del proveedor, así como los beneficios del proveedor en concordancia con el plan de adquisición de nuevas tecnologías.
- Integración ágil de entre las diferentes soluciones.
- Transformar TI en un área de mayor aporte estratégico al negocio y operación eficiente.

Dentro de las estrategias de proceso de negocio se encuentran las siguientes:

- Implementar una Arquitectura Empresarial que soporte los procesos de negocio y de producción de Publicar.
- Proporcionar un esquema de reportes que incluya la información completa del negocio para las áreas e información de uso de los productos para los clientes.

- Definir de forma clara el requerimiento que será apoyado por Google con el fin poder tomar la decisión adecuada con respecto a los productos de Google.
- Implementar en el modelo de ventas un canal con el cliente que permita recibir las órdenes del cliente de forma clara y precisa, conforme al plan de ventas y las políticas de mercadeo.
- Mantener una relación actualizada suministro-proceso tecnológico de acuerdo con los requerimientos de negocio.
- La accesibilidad a la información a nivel de información de clientes, tendencias y demás, debe encontrarse transversal a todas las unidades organizacionales, es tal el caso que, en el área de mercadeo, requiere de información para realizar las proyecciones y tendencias para sus objetivos dentro de la estrategia empresarial.
- Para el área de ventas, se necesita fortalecer los procesos de acotamiento de información para la generación de nuevos clientes o mercados.

Sistemas de información

Publicar cuenta con un catálogo de sistemas de información actualizado, el cual se encuentra documentado y describe la arquitectura de las soluciones, con falencia en documentación adecuada para dar el soporte en algunas de las soluciones, para lo cual se apoyó en el conocimiento del personal de soporte para proponer las soluciones.

A continuación, se presenta la descripción de las diferentes fuentes de información para los servicios actuales de tecnología, en su mayoría son desarrollos locales que requieren ser migrados a nuevas versiones o características de estos que pueden ser asumidos por los nuevos

sistemas de administración en este caso con Salesforce y otros que unifican la información de los productos mediante un bus de integración y centralizado en el cliente.

PAOMI	Sistema de administración de los portales y los productos digitales
Reports	Herramienta de estadísticas por cliente en el portal
AWStats	Herramienta de estadísticas por cliente en sus sitios web personales
SKANNER	Sistema de digitalización de órdenes de servicio
DIRTEL	Aplicación para administración de datos de directorio telefónico y guías especializadas
DIRESP	Aplicación de reportes de ventas de productos de Internet
IBES	Aplicación para la gestión de cartera
Plan de Publicación	Sistema de gestión de órdenes de renovación
Business Objects	Herramienta de diseño y publicación de informes de ventas
Adminarte	Herramienta de gestión de imágenes de los portales
SICEG	Aplicación para Administrar Indicadores
Altiris	Herramienta para administración de la gestión de tecnología
Rational ClearQuest	Herramienta para administrar la gestión de desarrollo de software
HBX	Herramienta de estadísticas de portales de Publicar
Publimedia	Herramienta para el reporte de las ventas en Brasil
SRSPPlus	Herramienta para compra de dominios
Everyone	Aplicación de registro de cuentas de correo
SalesForce	Aplicación CRM
Sites PA.com	Portales de páginas amarillas y de guías especializadas
Digitalización	Aplicación para la gestión de la digitalización documental
Armada	Aplicación para la diagramación de avisos en los directorios y guías

Datafactory	Sistema de análisis de datos
Sintel	Sistema de gestión de los servicios de audio y telefónico
ESB	Bus de servicios empresariales, integrador de las diferentes fuentes de información

Tabla 5. descripción de sistemas de información. Fuente: Publicar.

Para la evolución en la centralización de los sistemas de información anteriormente mencionados se trabaja en la unificación a través de un bus de integración y contemplando tres dimensiones del análisis de TI a nivel de los procesos de gestión, aplicaciones e infraestructura, en donde se realiza la evaluación del valor de los sistemas centrales y como resultado se define el caso de negocio necesario para definir las acciones y esfuerzos necesarios para la migración a un portal universal.

Servicios tecnológicos

Soporte y Procesos de TI

Actualmente, los proyectos en curso que implican buenas prácticas en las Gestión de TI deben ser alineados para ser sincronizados con la plataforma existente y aprovechar sus ventajas, complementándola y mejorándola de acuerdo a las siguientes falencias:

- Administración de la Configuración
 - Ya se existe una herramienta de CMDB con información parcialmente actualizada pero no se tiene acompañada de procesos.
 - Se debe valorar el diseño actual de la CMDB y debería realizarse un diseño lógico con los datos que se van a utilizar, más adelante evaluar la herramienta actual.
- Gestión de ANS

- Catálogo de Servicio incipiente, la definición de servicios está orientada a aplicaciones y a temas de tecnología.
- Los ANS no reflejan temas de las áreas de soporte.
- Positivo el ANS que ya se tiene y el proceso con el área de negocio para su actualización y seguimiento.
- Gestión de Disponibilidad
 - No hay procesos definidos.
 - La propuesta de procesos existente en el modelo actual de Gestión de TI, disponibilidad está embebido dentro del proceso de ANS.
 - Las mediciones independientes que se tienen están orientadas a medir elementos de tecnología individuales y no servicios.
 - No existe un plan de disponibilidad, ¿Cómo se va a medir?, ¿Qué exclusiones a la disponibilidad se tiene por mantenimientos programadas?, ¿Cómo se mejora la disponibilidad?, ¿Planes de recuperación ante eventos menores?
- Gestión de Capacidad
 - No hay procesos definidos, menos la relación con otros procesos como Gestión de Niveles de Servicios.
 - Existen algunas mediciones aisladas.
 - No se realiza un análisis de tendencias regulares, se debería producir y actualizar el plan de capacidad (cada 6 y 12 meses).

Actualmente, debido a la implementación de la nueva herramienta gestión del servicio para la administración, seguimiento y registro de los soportes, se ha perdido el conducto normal

y definido para la revisión y escalamiento de soportes, es decir, se han generado falencias perdiéndose parte del proceso de la gestión de TI.

En general se requiere realizar un análisis de madurez sobre los servicios de ITIL con lo que se cuenta actualmente en la organización y plantear las actividades necesarias para mejorar los procesos actuales.

Lista de procesos

Procesos Estratégicos: Los que orientan a toda la organización, dan los direccionamientos al sistema de gestión de calidad.

Procesos operativos: Indispensables para satisfacer las necesidades del cliente. Son los que inciden directamente en la elaboración del producto.

Procesos de apoyo: Los que aportan necesidades a los procesos operativos; no aportan directamente al cliente. Prestan apoyo a los operativos para que puedan cumplir su objetivo.

Para detalle de cada uno de los procesos puede remitirse al capítulo “Mapa de Procesos”, al comienzo del documento y a continuación se describen los subprocesos de los procesos operativos y de apoyo, los cuales están implantados y alineados con la política de calidad ISO 9001:2015.

Procesos operativos:

- Contratación
- Ordenes de servicio
- Preparación y mantenimiento de la base de datos
- Diseño del libro
- Comercial
- Gráfico

- Guía informativa y turística
- Sistema de información 113
- Facturación
- Gestión de crédito y cartera
- Finales
- Compra de servicios de impresión
- Distribución de directorios
- Selección
- Inducción y entrenamiento

Procesos de apoyo:

- Selección
- Inducción y entrenamiento
- Capacitación
- Reclamos
- Gestión de infraestructura tecnológica
- Desarrollo y mantenimiento de software
- Control de documentos y registros
- Auditorías internas
- Gestión de la mejora

Gestión de información

Publicar enmarca en sus metodologías aplicadas de calidad y seguridad de la información, las metodologías de desarrollo de software y la gestión del ciclo de vida del dato, tanto interno como el de sus clientes dada la importancia de mantener actualizada la información en sus diferentes medios digitales.

Así mismo la estructura tecnológica y los planes de capacitación para el personal del área contempla el desarrollo en nuevas capacidades tecnológicas con el fin de mantener en la vanguardia digital a la organización.

En consecuencia, con la unificación de centralización de la información de clientes se considera:

- Centralización de la información de clientes en un repositorio unificado de datos con un modelo de datos estándar.
- Integración de los sistemas de información dedicados a la gestión de clientes de Publicar para mantener actualizada la información en el repositorio central, así como la de los sistemas legados existentes dependiendo de las reglas definidas por el negocio.
- Habilitar tecnológicamente a Publicar con una estructura unificada de almacenamiento de registros de clientes en un repositorio central, que facilite y expedito las búsquedas de información, para propósitos de consulta en línea y ser utilizada como base para la implementación de la arquitectura del nuevo sistema central.
- Implantación de la arquitectura de integración, que servirá como base en la implementación de los proyectos a mediano y largo plazo.

- Creación de una plataforma de datos que permita a futuro expandir funciones y actualizar en forma rápida y efectiva.
- Habilitar el acceso al repositorio central de datos para facilitar -a futuro- su utilización en los diferentes aplicativos actuales.

Entendimiento estratégico

Para el área de tecnología le es conveniente para el sostenimiento dentro de la compañía el enfocar sus esfuerzos en los objetivos estratégicos y ejecutar los proyectos para cada una de las iniciativas como lo son: la integración ágil las soluciones de negocio y productos, una operación eficiente de TI, modificar convenientemente el modelo de gestión, transformar TI en un área de mayor aporte proactivo al negocio con nuevos modelos de gestión de tecnología y la nueva tecnología y finalmente tiene como responsabilidad el estructurar un programa de gestión de procesos.

Las tecnologías de información y comunicación, tienen una alta influencia en la consecución de los objetivos estratégicos de Publicar, debido a que todos los productos y servicios que ofrece la organización son apalancados en el uso de las tendencias en redes sociales virtuales, productos de contenidos, portales de autogestión, publicidad digital y gestión de la información, por ende, es sumamente importante para la organización estar a la vanguardia de la tecnología y así ofrecer productos y servicios innovadores como se expresa en el objetivo estratégico de la compañía de ofrecer una nueva oferta de valor a los anunciantes, clientes y usuarios, de los productos de Publicar los cuales se enmarcan en los segmentos de portales Web,

Productos para acceso en teléfonos Móviles, Productos de Audio, Redes Sociales y finalmente el directorio impreso.

A continuación, se describen los frentes que tienen un fuerte componente en las TICs como parte de la apuesta para la transformación digital.

<i>Frente</i>	<i>TICs sobre las que se apoya</i>
Portales Web, Marketplace, Productos para acceso en teléfonos Móviles y Redes Sociales	Hardware (servidores, dispositivos de almacenamiento, herramientas de compresión de datos, balanceo de carga). Computación en la nube. Software (lenguajes de programación, bases de datos, desarrollos en arquitectura SOA y microservicios, metodologías ágiles de desarrollo de software, mecanismos de búsquedas por georreferenciación, web 3.0, web 4.0). Comunicaciones (dispositivos de red, firewall, canales de comunicación).
Audio	Hardware (Dispositivos de audio respuesta). Software (lenguajes de programación, bases de datos, desarrollos en arquitectura SOA y microservicios, metodologías ágiles de desarrollo de software, mecanismos de búsquedas por georreferenciación, web 3.0, web 4.0). Comunicaciones (dispositivos de red, firewall, canales de comunicación).
Impreso	Hardware (Dispositivos de impresión a gran escala e industrial, scanner, lectores de imágenes). Software (lenguajes de programación, bases de datos, desarrollos en arquitectura SOA y microservicios, metodologías ágiles de desarrollo de software, mecanismos de búsquedas por georreferenciación, web 3.0, web 4.0). Comunicaciones (dispositivos de red, firewall, canales de comunicación).

Tabla 6. Frentes de producción con tecnología de apoyo. Fuente: Propia.

Como se describió anteriormente, las TICs son la columna vertebral para la consecución de los objetivos estratégicos, al bajarlo a un nivel de procesos no es diferente, los habilitantes entre los procesos son los orquestadores, buses de integración, entre otros que permiten el tráfico de la información en los flujos de un proceso a otro, con lo cual se toman decisiones, se habilitan nuevos productos, se dan de alta nuevos clientes.

Factores claves de éxito

Los siguientes factores claves de éxito son derivados de los objetivos y la razón de ser de la compañía a ser tenidos en cuenta dentro de la planeación del ámbito del área de tecnología por lo tanto serán considerados en la construcción del PETI.

- Tener presente la experiencia del cliente en todos los canales de comunicación.
- Clientes potenciales.
- Líneas de producto y servicio.
- Generación de venta nueva y venta periódica con los clientes actuales.
- Definición de mercados clave, estudios de deslocalización.
- Gestión de ventas telefónicas (telemarketing).
- Ampliación de mercados locales y globales.
- Reporte y administración de venta, pagos y generación de comisiones.
- Gestión de la plataforma tecnológica.
- Gestión, selección e implantación de proveedores de tecnología.
- Diseño y montaje de pautas y auto pautas.
- Diseño, publicación y administración de portales Web.
- Soporte a portales y productos nivel 1, nivel 2 y nivel 3.
- Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos.

- Adecuación de sitios web para adaptarse a nuevos productos.
- Mantenimiento de sitios web propios.
- Establecer plan de vigilancia tecnológica para detectar tendencias para investigación y desarrollo.
- Fortalecimiento de las unidades organizacionales.
- Auditorías a los procesos internos de la organización.

Modelo operativo de TI

Estructura organizacional de TI.

El área de TI se encuentra conformada por una gerencia de tecnología que tiene a su cargo la operación, los procesos estratégicos de tecnología y un proyecto en marcha denominado Evolución.

A nivel de la operación de la región se encuentran los gerentes regionales de tecnología, cada uno a su cargo de las áreas de Mesa de Servicio, Tecnología Especializada en Cambios, Infraestructura y Operación y Proyectos de Internet; en algunos países esta estructura no es completa debido a la centralización de una de las áreas en un solo país como ocurre con la mesa de Servicios.

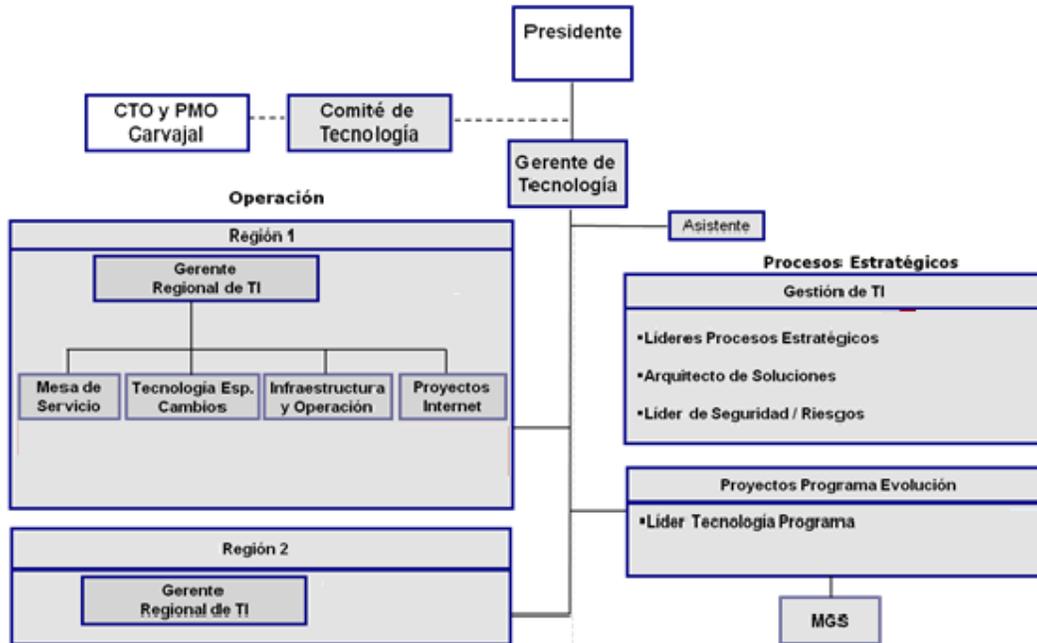


Ilustración 5. Estructura organizacional de TI. Fuente: Publicar.

Procesos de gestión de TI.

Los procesos de gestión de TI están basados en la metodología de ITIL en la versión 3, como se presenta en la siguiente ilustración.

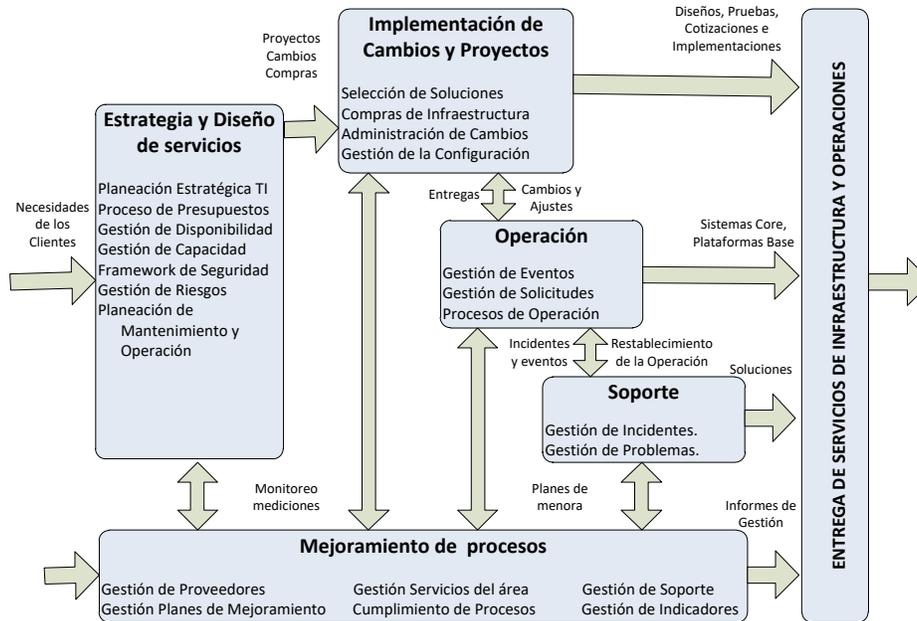


Ilustración 6. Mapa de procesos de servicio de TI. Fuente: Publicar.

El área de tecnología define los pasos a seguir dentro del ciclo de mejora continua de Demming, con el objetivo de mantener productos y servicios de calidad para la compañía, de esta manera se asegura que en la etapa de planeación se defina basado en los objetivos estratégicos y en la revisión de los factores del mercado, para definir su viabilidad.

En el hacer se pone en acción con los recursos necesarios la construcción y despliegue de los productos y servicios, posteriormente se verifica la efectividad y los resultados y finalmente se realiza el aseguramiento de los productos conformes con su mantenimiento periódico y capitalizando en las lecciones aprendidas.

Todas ellas sirven de insumo para definir o actualizar la matriz de la visión de la compañía, realizar seguimiento en el cuadro de mando integral y finalmente en la matriz de ejecución de ejes o líneas estratégicas.

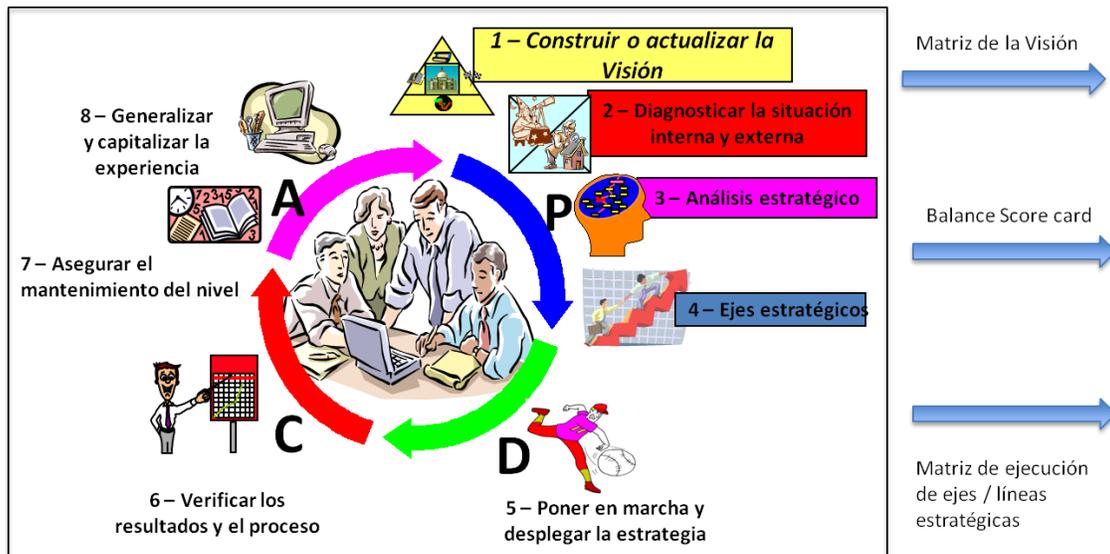


Ilustración 7. Ciclo de mejora continua. Fuente: *Publicar*.

La cadena de valor de la compañía está apoyada por los presentes procesos del área de tecnología los cuales representan los servicios que apoyan la operación de las diferentes áreas de la compañía.

Actividades primarias

Ventas:

- Centralidad en el cliente.
- Cultura con enfoque en servicio y relacionamiento.
- Ciclo de relación con el anunciante (postventa, estadísticas, renovación, upselling).
- Segmentación por distintos criterios que permitan focalizar los modelos de atención y los canales a utilizar.
- Sistemas que soporten la venta de servicios y modelo Multi-producto.
- Información consolidada y oportuna para medir el pulso del negocio.
- Herramientas para facilitar el control y la gestión del asesor.

- Ejecución del concepto de "campana" y "cliente único".
- Esquema de remuneración implementado para atender necesidades de Multi-producto.
- Fuerza de ventas unificada + especialistas de producto + canales especializado.
- Asesoría al cliente, basada en conocimiento más profundo del cliente
- Ciclo de conversión del anunciante (p.e. efectividad, contactos, ROI).
- Medición y demostración de la efectividad de la inversión.

Mercadeo:

- Proceso Planeación de Mercados.
- Implementación del proceso en las regiones.
- Estructura que garantice cubrimiento global y local.
- El seguimiento a las campañas debe tener un especial énfasis para poder validar si se cumplen o no los objetivos planteados en la campaña.
- Ampliar el alcance del proceso a la luz de los lineamientos de creación de nuevos productos.
- Alineado con otros procesos / áreas de la organización.
- Gestión del portafolio.
- Maximizar espacios comerciales de los productos impresos.
- Racionalización de portafolio.
- Venta empaquetada que posibilite ventas up-sell y cross-sell.
- Gestión de precios.
- Desarrollo de política de precios óptima.

- Desarrollo de la política de descuentos óptima, teniendo en cuenta tipo de cliente, momento de la compra y atribuciones de la fuerza de ventas.
- Mercadeo Estratégico / Segmentación.
- Identificar e incrementar la venta a grupos de clientes con alto potencial.
- Enriquecer el proceso de segmentación de clientes, con base en múltiples variables.

Servicio al Cliente:

- Atención con enfoque en cliente. No en producto.
- Modelo y políticas y estructura de atención unificado.
- Atención oportuna, precisión en atención a la solicitud, respuesta en un primer contacto, calidad de respuesta y ofrecer soluciones integrales, visión holística y trazabilidad.
- Herramientas que soporten la gestión de atención al cliente de forma centralizada y con ANS establecidos.
- Apoyo a las campañas comerciales en preventa, venta y posventa.
- Indicadores del proceso centralizados.
- Atención con visión "Multi-producto".
- Enfoque en atender y gestionar todas las solicitudes recibidas.
- Interacción a través de distintos medios.

Gestión Base de Datos:

- La información deberá ser Multi-producto y considerar todas las peculiaridades de los productos actuales (impreso, online y voz).

- Definición de un proceso que realmente gestione la información y se focalice además de actualizarla.
- Políticas de actualización según las condiciones contractuales y reglas de negocio unificadas que manejen las particularidades de las distintas líneas de negocio.
- Estructuras de disponibilidad de la información y políticas de seguridad y resguardo.
- Profundización de información.
- Esquemas para manejo de información alimentada por usuarios y clientes:
 - Adquisición de capacidades analíticas adicionales en la gestión de información: Datamining.
 - Consecución e integración con proveedores de bases de datos.
 - Capacidades de consecución de información adicional: database crawling, entre otros.
 - Manejo de información de consultas de usuarios.
 - Arquitectura de datos.

Producción:

- Operación centralizada/administración centralizada: un área central maneja y administra la producción ya sea con las áreas directas en una ubicación geográfica específica o distribuidas en las distintas zonas.
- Definición y unificación de políticas y reglas y seguimiento al cumplimiento.
- Optimización del recurso humano, basado en las necesidades de Publicar y no de cada Seccional.

- Definición de cronogramas de producción que se aprueben y tengan las instancias de validación si deben ser modificados.
- Centralización de la parametrización de las bases de datos.
- Flexibilidad para atender producción de múltiples productos.
- Autoservicio.

Actividades de apoyo

Gestión TI:

- Modelo Operativo Unificado.
- Operación - Buena - Estabilidad
- Capacidad de cambio continuo
- Gestión de proveedores

Proceso de manejo del ciclo de vida de negocios/productos:

- Fortaleza en la creación y llevada al mercado de nuevos productos/negocios (ejecución rápida y efectiva).
- Implantación del proceso y estructura requerida para esto.
- Fortaleza en innovación.

Facturación y Cartera:

- Cumplimiento de las políticas acordadas.
- Análisis de la información gerencial consolidada para todos los productos, que permita tener una vista real de las ventas y de la cartera.

- Contar con una herramienta que facilite la comunicación entre las áreas financiera y comercial con políticas incorporadas, reglas de negocio y esquema de validaciones y aprobaciones a través del sistema.
- Procesos efectivos de recuperación de cartera.
- Múltiples medios para recuperación de cartera.
- Políticas de precio y formas de pago.

Procesos transaccionales:

- Agendamiento.
 - Proveer plataforma para que usuarios reserven un servicio, y reciban confirmación por parte del proveedor.
- Certificación / recomendación.
 - Recomendación del servicio, con base en proceso de certificación de proveedores.
- Fullfillment.
 - Agendamiento del servicio.
 - Seguimiento para asegurar que el servicio fue prestado de acuerdo con las condiciones ofrecidas.
- Compra.
- Habilitar plataforma transaccional a los clientes.

Necesidades de información

Necesidades de información por estrategias.

Información completa del cliente: la información completa del cliente hace referencia a todos los datos que se requiere del cliente, como puede ser puntos de contactos, datos publicables en los anuncios, nombres comerciales, historial de compra, información de todos los contactos con el cliente, aspectos relevantes financieros, entre otros.

- Nombre o razón social
- Puntos de contacto
 - Teléfonos
 - Cobrables
 - No cobrables
 - Privados
 - No publicables
 - Libres
 - Direcciones
 - Correos electrónicos
 - Web
 - Twitter
 - Mensajería instantánea
 - Facebook (fan page)
- Nombres comerciales
- Identificaciones
- Servicios de las sucursales

- Palabras Claves
- Ubicación
- Actividades económicas
- Valores de compra
- Historia del cliente

Productos: esta necesidad hace referencia a que productos se venden, cuanto tiempo demoran en construir, quienes los diseñarán, que beneficios obtendrán, valores agregados, que tan efectivos son, cuáles son los productos de mayor rotación, etc.

- Referencias comerciales
- Productos relacionados
- Imágenes
- Logos
- Tiempo de producción
- Artistas y diseñadores
- Equipos de ventas
- Equipos de producción
- Campañas de oferta
- Tiempos de campañas
- Información de seccionales
- Secciones o Categorías
- Tipos de producto
- Sectores económicos

- Valores de ventas
- Estados
- Ediciones
- Fechas de reporte
- Ciudades
- Libros
- Grupos de libros
- Asesores
- Estadísticas
 - Tipo de Productos
 - Tipos de búsqueda
 - Fechas de acciones
 - Número de scaneadas (TAGS)
 - Mensajes
 - Quién
 - Cómo
 - Origen
 - Qué se hizo

Facturación: importante proceso para gestionar las campañas de cada cliente con respecto a la información de los productos.

- Impuestos por país
- Valores de venta
- Cuotas

- Teléfonos de cobro
- Teléfonos de no cobro
- Notas de crédito
- Información de cartera
- Asesores
- Historia de cuotas
- Historia de facturación
- Reportes de Datacrédito
- Formas de pago
- Medios de pago

Innovación: la información de este medio hace referencia al estudio del entorno y las tendencias del estado del arte, analizar iniciativas con fracaso, lecciones aprendidas, iniciativas con caos.

- Datos del entorno
- Tendencias
- Estadísticas
- Factores de actitud
- Gustos
- Modas
- Culturas
- Factores de caos
- Patentes

- Redes sociales
- Estudio de casos de fracaso
- Formas de comercialización

Organización: información alrededor de las organizaciones sobre la cultura y costumbres de los miembros de cada una de ellas.

- Nombres Colaboradores
- Motivaciones
- Condiciones sociales
- Relaciones Personales
- Familia
- Gustos
- Complejos
- Roles
- Relaciones laborales
- Impacto
- Actitudes
- Aptitudes
- Capacidades
- Defectos
- Valores

Necesidades de información por áreas organizacionales.

Se requiere que el área de TI genere los entregables de manera mucho más rápida para garantizar la salida al aire a tiempo de cada uno de los proyectos requeridos, y poder estar alineados con la estrategia empresarial para disponer con nuevos productos, portales y servicios a tiempo, alcanzando nuevos mercados y mayores ventas de manera más dinámica.

Se requiere establecer un proceso que permita una entrega más rápida de la información de las bases de datos requerida para la realización de campañas vía web, telefónicas, contactos directos, etc., que motiven las consultas de los portales y las pautas en el mismo, adicionalmente, información de tipo de productos de clientes actuales, inversiones recientes, capacidad de compra según últimas inversiones, etc., que permitan una mayor participación en el mercado para los clientes existentes.

Con la información de las bases de datos existentes y la inclusión de procesos de analítica, poder definir campañas vía web, telefónicas y de mercadeo direccional que motiven las consultas del portal y las pautas en el mismo.

Para el área de mercadeo se hace necesario que tenga accesos directos a todos los informes y cruces de bases de datos requeridos para no tener que depender del área de tecnología en cada uno de éstos, adicionalmente, para informes muy complejos, se requiere una capacitación que permita a las personas del área respectiva la generación de cada uno de estos informes en el tiempo adecuado para la realización a tiempo de todas las campañas requeridas, que permitan cumplir con los objetivos de expansión de mercados y ventas del área.

De acuerdo con las encuestas registradas en los anexos, el gerente de tecnología está realizando el contacto para iniciar en un futuro próximo un proceso de tercerización para el desarrollo de software, quienes deberán estar totalmente involucrados, para que cada proyecto,

desde su definición de requerimientos hasta su etapa de pruebas y salida a producción sea un éxito total.

Necesidades de información por procesos

Teniendo en cuenta los procesos del área de portales web para clientes externos se desprenden necesidades que no solo esta área requiere para la ejecución, específicamente para su proceso de venta y el proceso de producción, de los cuales se dedicará mayor atención en el presente trabajo.

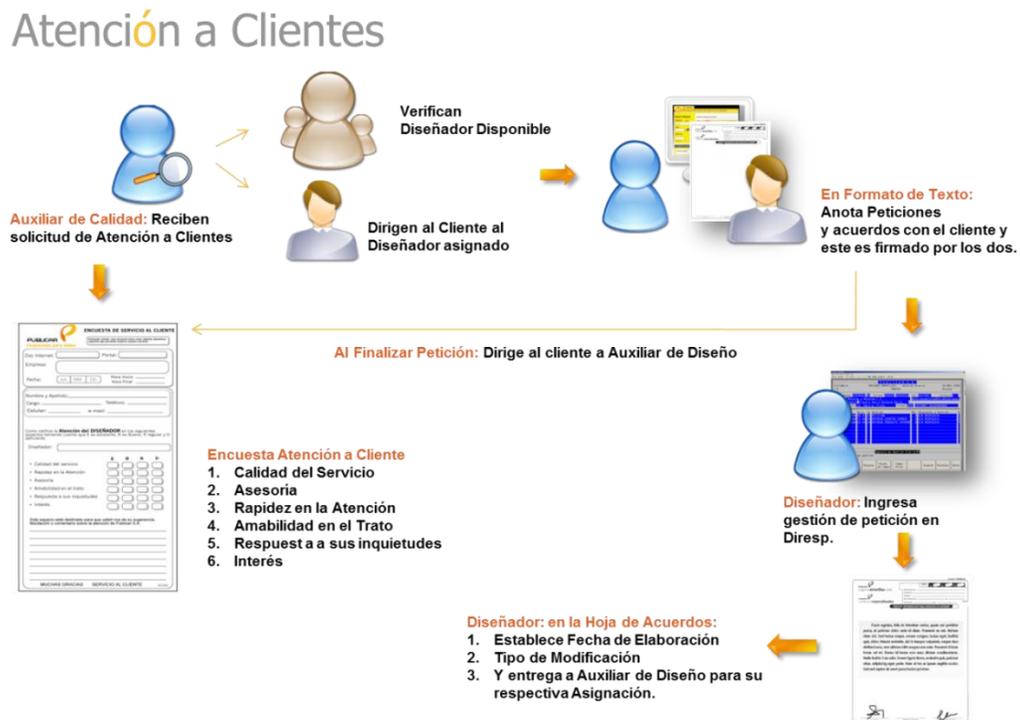


Ilustración 8. Proceso de atención a clientes. Fuente: Publicar.

Proceso Páginas Extras



Ilustración 9. Proceso de páginas extras. Fuente: Publicar.

De los procesos anteriores se desprenden necesidades de información como las que se describen a continuación:

Seguimiento Postventa, Vencidos, próximos a vencerse desde SAC: Se requiere implementar en el CRM como herramienta de apoyo al seguimiento posventa, con el objetivo de tener información complementaria de los clientes.

Ampliación de mercados: para encontrar nuevos clientes y/o ampliar el portafolio de productos de los clientes actuales, se requiere de adquisición de bases de datos de clientes o prospectos y complementar la información de las bases de datos actuales.

Soporte a portales y productos: encontrar información de contacto con los clientes para conocer su historial de llamadas o comunicaciones con el área de soporte para brindar asesoría más personalizada.

Selección de personal, contratación, capacitación, desarrollo: construir o contratar las bases de datos para seleccionar personal capacitado para los cargos de ventas, diseño y soporte.

Definición de mercados clave, estudios de deslocalización: para el área de ventas, se necesita fortalecer los procesos de acotamiento de información para la generación de nuevos clientes o mercados.

Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos: invertir en iniciativas de investigación de nuevas tecnologías Web, para ser incluidas dentro de los productos actuales o nuevos prospectos de productos, adicionalmente alinear las plataformas tecnológicas para la generación de estos nuevos productos.

Adecuación de sitios web para adaptarse a nuevos productos: permitir la flexibilidad de adecuar a los productos actuales una serie de iniciativas de las tendencias tecnológicas, con el fin de proveer nuevos productos como complemento a los servicios actuales, de forma rápida y pertinente con las necesidades del mercado.

Arquitectura de información: clases de datos relevantes para el negocio: actualmente Publicar estableció dos proyectos para la administración de las clases de datos.

Para la parte de ventas esta se creó el proyecto de inteligencia de negocios el cual va a permitir a los vendedores direccionar sus esfuerzos a los diferentes segmentos.

Para la parte de negocio se creó el proyecto de Masterdata que busca unificar la información de los clientes de Publicar como datos de contacto, dirección, teléfono, productos comprados actuales o tenidos.

Alineación de TI con los procesos

Matriz procesos vs. clases de datos.

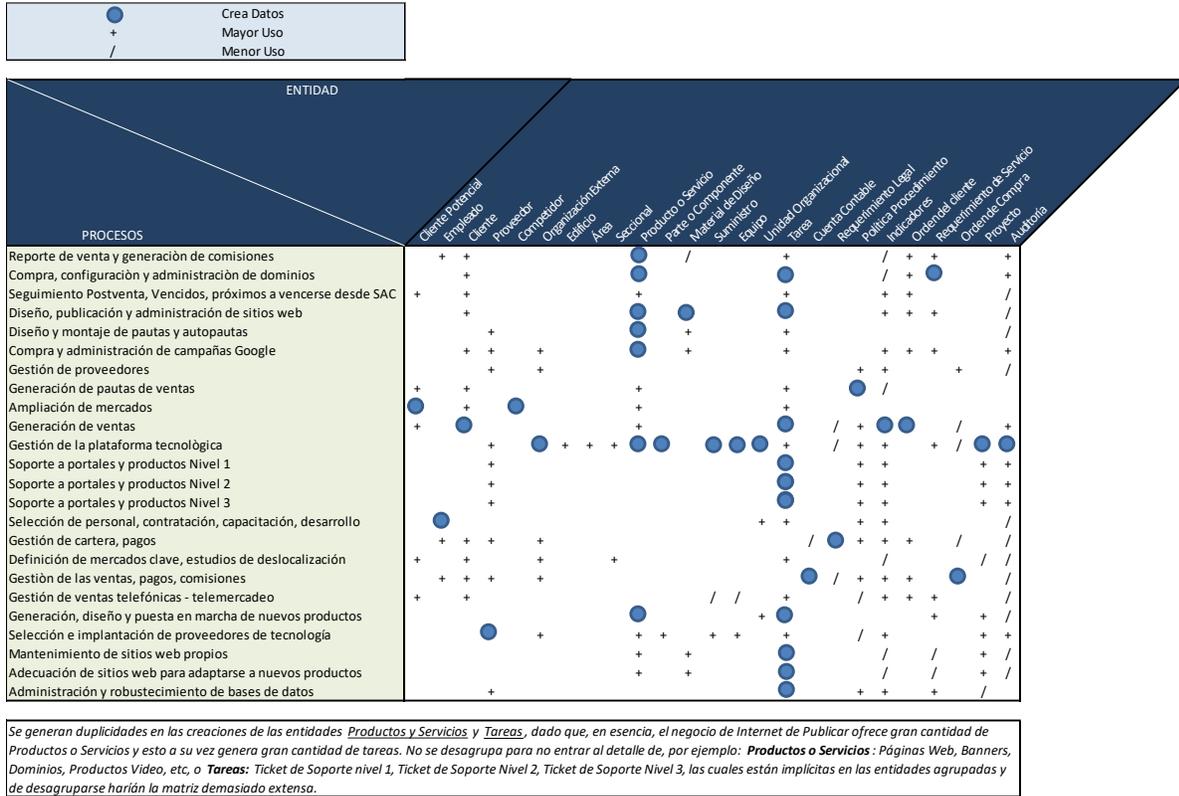


Ilustración 10. Matriz proceso por clases de datos. Fuente: propia.

El análisis de brecha de información se constituye como una herramienta valiosa en cualquier actividad dentro de la organización que requiera información específica en relación con los procesos de negocio de cada área. Esto con el fin de lograr identificar riesgos potenciales en la adquisición de nueva tecnología o en la modificación de la existente, en todo sentido, siempre que apoye los procesos de negocio de la organización.

Proceso vs. entidad.

Reporte de venta y generación de comisiones vs. producto o servicio:

- Reportes insuficientes con respecto a la información del cliente.

Acción Propuesta: Proporcionar un esquema de reportes que incluya la información suficiente.

Compra y administración de campañas Google vs. producto o servicio:

- El área de ventas no tiene claridad sobre las ventajas que brindará el servicio adquirido con Google.
- La implementación de este servicio es suficiente o deficiente de acuerdo con el requerimiento.

Acción Propuesta: Definir de forma clara el requerimiento que será apoyado por Google con el fin poder tomar la decisión adecuada con respecto al producto de Google.

Generación de pautas de ventas vs. política procedimiento:

- Que el área de ventas no cumpla con las políticas de venta.

Acción Propuesta: Construir un modelo de ventas en cumplimiento con las políticas de venta y las políticas estratégicas.

Ampliación de mercados vs. cliente potencial: desconocimiento del nicho de mercado o del público objetivo.

- Desconocimiento de los clientes.
- No se tenga información técnica detallada sobre productos y sus características.
- Desconocimiento del nicho de mercado o del segmento.

Acción Propuesta: Definir un programa detallado de ampliación de mercados acorde a la capacidad de la organización que le permita ingresar con nuevos productos o servicios, o bien con líneas de mercado alternativas a las actuales.

Ampliación de mercados vs. competidor:

- Incursión de productos en un mercado poco apropiado.
- Estudios de mercadeo insuficientes o incompletos.

Acción Propuesta: Realizar una expansión de mercados cuyo alcance sea factible y cuente con estudios suficientes según el plan de expansión propuesto.

Generación de ventas vs. cliente:

- Diseñar productos a clientes sobre los que se tiene poca información.

Acción Propuesta: Realizar un estudio previo sobre clientes potenciales a los cuales se les podría ofrecer nuevos productos y servicios complementarios, teniendo en cuenta sus necesidades.

Generación de ventas vs. indicadores:

- Información estadística desactualizada con respecto a los indicadores.
- Indicadores que no impacten la operación de ventas.

Acción Propuesta: Generar estadísticas de mayor cobertura sobre mercados y clientes, que puedan apoyar al área de ventas.

Generación de ventas vs. orden del cliente:

- Logística inapropiada al recibir la orden o requerimiento del cliente.
- Realizar interpretaciones subjetivas sobre los requerimientos del cliente.

Acción Propuesta: Implementar en el modelo de ventas un canal con el cliente que permita recibir las órdenes del cliente de forma clara y precisa, conforme al plan de ventas y las políticas de mercadeo.

Gestión de la plataforma tecnológica vs. producto o servicio:

- Con respecto a un servicio, desconocer los alcances de la prestación de ese servicio al cliente.

Acción Propuesta: Incluir en el plan de asistencia al cliente, las funcionalidades de la plataforma tecnológica que están dispuestas para beneficiar al cliente.

Gestión de la plataforma tecnológica vs. suministro:

- Control deficiente sobre inventarios requeridos para la plataforma.
- Desconocimiento de los procesos críticos de la operación.

Acción Propuesta: Mantener una relación actualizada suministro-proceso tecnológico de acuerdo con los requerimientos de negocio.

Gestión de la plataforma tecnológica vs. equipo:

- Control deficiente sobre equipos requeridos para la plataforma.

Acción Propuesta: Mantener una relación actualizada equipo-proceso tecnológico de acuerdo con los requerimientos de negocio.

Gestión de la plataforma tecnológica vs. unidad organizacional:

- Valoración insuficiente sobre los alcances de la gestión de la plataforma tecnológica.

Acción Propuesta: Verificar permanentemente la gestión realizada sobre la plataforma tecnológica, implementando indicadores que midan la eficiencia y eficacia de esta área.

Gestión de la plataforma tecnológica vs. proyecto:

- Objetivos tecnológicos no alineados con objetivos estratégicos del proyecto.

Acción Propuesta: Depurar la planeación estratégica de tecnologías de información sobre las debilidades que presente.

Gestión de la plataforma tecnológica vs. auditoría:

- No se cuenta con el recurso tecnológico suficiente para implementar auditoría.
- La auditoría se enfoca en el detalle técnico dejando a un lado la relevancia del soporte tecnológico que se da al negocio.

Acción Propuesta: Definir nuevamente los alcances y metodologías que se realizan a nivel de auditoría de sistemas, incluyendo pruebas de auditoría alternativas, todo de acuerdo con la capacidad del recurso tecnológico actual.

Gestión de las ventas, pagos, comisiones vs. cuenta contable:

- Registro contable insuficiente de las actividades del área de ventas.

Acción Propuesta: Diseñar un método de integración entre el área contable y el área administrativa financiera, que garantice la correcta afectación contable de los movimientos financieros.

Gestión de las ventas, pagos, comisiones vs. orden de compra:

- Registro contable insuficiente de las actividades del área de ventas.

Acción Propuesta: Diseñar un método de integración entre el área contable y el área administrativa financiera, que garantice la correcta afectación contable de los movimientos financieros.

Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos vs. producto o servicio:

- Requerimientos del nuevo producto no están en concordancia con respecto a la gestión de la plataforma tecnológica.

Acción Propuesta: Disponer de los servicios de la plataforma tecnológica en función de los requerimientos de cada nuevo producto, de forma eficiente y eficaz, garantizando la operación diaria de la organización, así como el óptimo funcionamiento de la plataforma tecnológica.

Selección e implantación de proveedores de tecnología vs. proveedor:

- El requerimiento que va a suplir el proveedor no es claro, realizando una compra que sea suficiente o insuficiente, según el requerimiento mencionado.

Acción Propuesta: Definir claramente el requerimiento que crea la necesidad del proveedor, así como los beneficios del proveedor en concordancia con el plan de adquisición de nuevas tecnologías.

Matriz de necesidades de información vs. clases de datos.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	ENTIDAD							
	Información completa del cliente	Productos	Facturación	Innovación	Organización	Seguimiento Proyectos	Acceso a la información	Información BD Actualizada
Cliente Potencial	●	●	●	/	●	/	/	●
Empleado	●	●	/	●	●	●	●	●
Cliente	●	●	●	●	●	/	●	●
Proveedor	/	●	●	●	/	/	/	/
Competidor	/	/	/	/	●	/	/	/
Organización Externa	/	●	/	/	/	/	/	/
Edificio	/	●	/	/	/	/	/	/
Área	/	●	/	●	●	●	●	●
Seccional	●	●	●	●	●	●	●	●
Producto o Servicio	/	●	●	●	●	/	●	●
Parte o Componente	/	/	●	●	/	/	/	/
Material de Diseño	/	●	●	●	/	/	/	●
Suministro	/	●	●	/	●	/	/	/
Equipo	/	●	/	●	●	●	●	●
Unidad Organizacional	●	●	/	/	●	●	●	●
Tarea	/	●	/	/	/	/	/	/
Cuenta Contable	/	/	●	/	/	/	/	/
Requerimiento Legal	/	/	/	/	●	/	/	/
Política Procedimiento	/	/	/	●	●	/	/	/
Indicadores	●	/	/	/	●	/	●	/
Orden del cliente	●	●	●	/	/	/	●	●
Requerimiento de Servicio	●	●	●	/	/	/	/	/
Orden de Compra	●	●	●	/	/	/	/	/
Proyecto	/	/	/	●	●	●	●	●
Auditoría	/	/	/	/	●	/	●	●

Ilustración 11. Matriz de necesidades de información por clases de datos. Fuente: propia.

Dentro del análisis de las necesidades de información, principalmente se destaca la unificación del cliente en un solo sistema de información, requiriendo de esta forma generar un solo portafolio de productos y puntos de contacto únicos con el cliente, desde donde se pueden generar todas las órdenes de producto, evitando la duplicidad en la asesoría y los esfuerzos de ventas, y evitando saturar de propuestas a un mismo cliente.

De aquí se desprende también la unificación de la facturación, la cual también debe estar alineada a la información de cliente único.

La innovación dentro de la organización debe estar centralizada como fuente de todas las propuestas de los colaboradores y clasificada de acuerdo con la estrategia corporativa, de allí pueden partir las iniciativas de mejora en los procesos actuales o hasta encontrar nuevas propuestas de negocio.

Para generar más dinamismo dentro de la organización ante los cambios en el mercado o de los portafolios de productos de la competencia, se hace necesario dinamizar la ejecución de los proyectos para nuevos productos electrónicos, ya que actualmente la temporalidad de estos no responde a las necesidades y niveles de competencia del área de ventas.

De igual forma la accesibilidad a la información a nivel de información de clientes, tendencias y demás, debe encontrarse transversal a todas las unidades organizacionales, es tal el caso que, en el área de mercadeo, requiere de información para realizar las proyecciones y tendencias para sus objetivos dentro de la estrategia empresarial.

Matriz de clases de sistemas vs. procesos.

A	Soporte Actual
P	Soporte Planeado
A/P	Soporte Actual y Planeado

SISTEMA	PROCESOS																								
	Reporte de ventas y generación de comisiones	Compra, configuración y administración de dominios	Seguimiento, publicación y administración de sitios web	Diseño, publicación y administración de sitios web	Diseño y montaje de pautas y autopautas	Compra y administración de pautas de ventas	Gestión de proveedores	Generación de pautas de ventas	Ampliación de campañas Google	Generación de mercados	Gestión de ventas	Soporte a la plataforma tecnológica	Soporte a portales y productos	Soporte a portales y productos Nivel 1	Selección de per email y productos Nivel 2	Gestión de per email, contratación, capacitación, desarrollo	Definición de mercados clave e estudios de localización	Gestión de las ventas, pagos, comisiones	Generación de ventas telefónicas - telemarketing	Selección, diseño y puesta en marcha de nuevos productos	Mantenimiento de sitios web para elaborese a nuevos productos	Actualización de sitios web para elaborese a nuevos productos	Administración y robustecimiento de bases de datos		
PAOMI	A	A	A	A	A	P																			
Reports		A					A	P	P										A/P						
AWStats																									
SKANNER	A																								
DIRTEL	A																	A	A	A					A/P
DIRESP			A															A	A	A					A/P
IBES			A																A						
Plan de Publicación	A																								
Business Objects	A																								
Adminarte				A	A																				
SICEG																									
Altiris																									
ClearQuest																									
HBX																									
Publimedia	A																								
SRSPlus		A																							
Everyone		A																							
CALIFICACIÓN	15	9	12	6	6	3	1	6	4	4	1	6	6	6	1	6	3	9	6	3	1	3	3	6	

Ilustración 12. Matriz de clases de sistemas vs. procesos. Fuente: propia.

En la matriz se puede observar cómo los procesos más importantes de acuerdo con la escala asignada dependen de unas pocas aplicaciones que cumplen con diversas funciones. Estos procesos son: gestión de la plataforma tecnológica, diseño y montaje de pautas y auto pautas, administración y robustecimiento de bases de datos, generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos, generación de ventas y generación de pautas de ventas.

También se destaca, de forma correspondiente, que cada uno de dichos procesos se encuentra fuertemente dependiente de un sistema monolítico que cumple con muchas funciones denominado Paomi (Herramienta de administración del portal y los productos).

Además, se observa que la funcionalidad de este sistema se verá extendida para soportar 3 procesos más. De acuerdo con ello, y con miras a la mantenibilidad de los sistemas solución, sería recomendable contemplar la posibilidad de usar un bus de servicios desacoplado dependiendo de la necesidad de cada proceso.

De los procesos, se encuentra que el de administración y robustecimiento de las bases de datos, el cual proporcionará la unificación de las fuentes de información y se elegirá a futuro un único motor.

Los sistemas herramienta de consulta de datos de directorio telefónico, así como la herramienta de reporte de ventas de Internet, ocupan el siguiente lugar en cuanto a sistemas que se proponen a ser intervenidos, extendiéndose su funcionalidad para apoyar más procesos dentro del soporte planeado.

Otro proceso de alta prioridad llamado Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos, tendrá un cambio en su arquitectura y contará con la sincronización y comunicación con el sistema Paomi para el desarrollo de su operación. Esta extensión se puede ver desde dos perspectivas: primero, el proceso es de naturaleza analítica/estratégica y por tanto requiere un acceso integral a la información para poder ofrecer información oportuna a los tomadores de decisiones involucrados. En segundo lugar, mientras dicha incorporación de soporte se facilite, pensando en un plazo más largo, sería posible encontrar una situación menos deseable para la mantenibilidad de los sistemas impactados.

En conclusión, existe una distribución pareto donde muy pocos sistemas dan soporte al grueso de la operación de procesos. Esta distribución entre procesos y sistemas permite una centralización, y una unificación del equipo técnico del cual se depende. Sin embargo, con miras a un crecimiento (tanto vertical, en capacidad de las máquinas, como horizontal, en su número) se encuentran limitaciones debido al elevado acoplamiento entre funciones y sistemas.

Es recomendable considerar, que, para efectos de robustecer el crecimiento y mantenibilidad de la plataforma, avanzar en desacoplar y hacer más cohesiva la funcionalidad de

todos los sistemas transversalmente, es decir, migrar a un bus de servicios, donde se permita una interacción mejor definida.

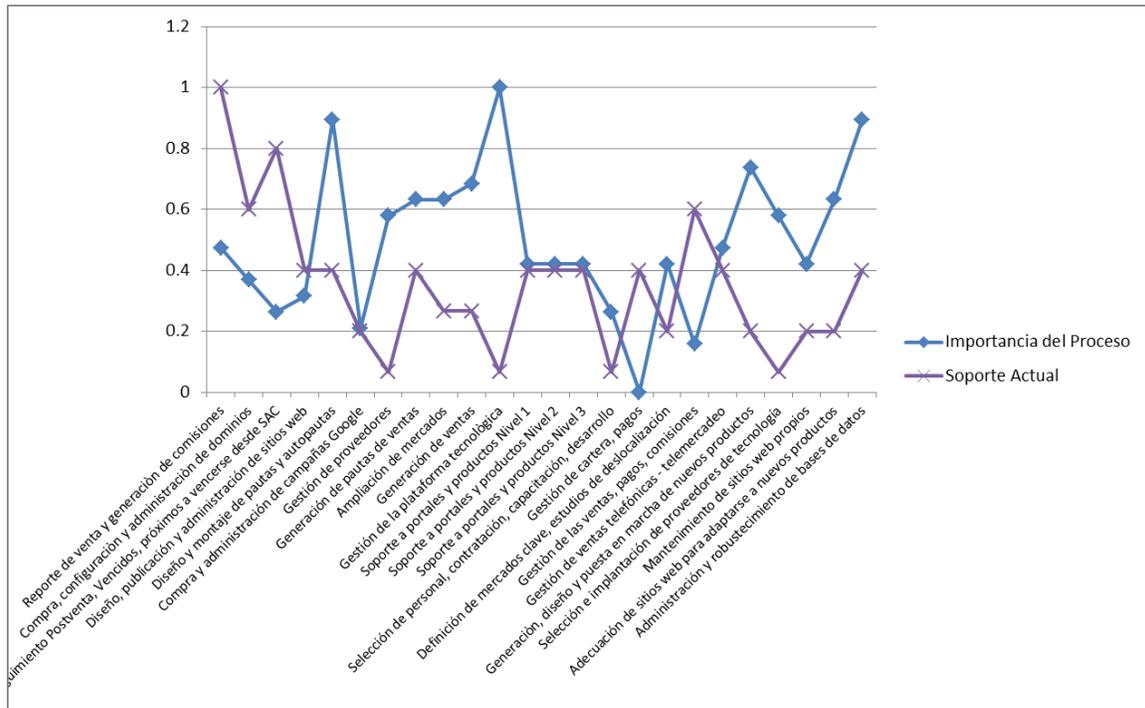


Ilustración 13. Índices de importancia y soporte en cada proceso. Fuente: propia.

La ilustración representa con un índice el comparativo entre el nivel de atención actual de operación y mantenimiento de cada uno de los procesos frente al índice de importancia que actualmente cada uno tiene, con el fin de determinar la priorización, atención e importancia, asignando los recursos necesarios para realizar eficiencias operativas y de gestión.

Modelo de gestión de TI

Una vez identificadas las iniciativas en el capítulo de la alineación de TI con los procesos, se procederá a la priorización y a la agrupación de ellas dentro de las iniciativas para la consolidación de los proyectos.

Plataforma de reportes implementada para el área de ventas, como apoyo para la generación de clientes potenciales.

<i>Iniciativa</i>	<i>Prioridad</i>
Proyecto de Integración y gobernabilidad	
Transformar TI en un área de mayor aporte estratégico al negocio y operación eficiente.	Media
Hacer más cohesiva la funcionalidad de todos los sistemas transversalmente.	Media
Ejercer el gobierno de Arquitectura TI a nivel Global.	Media
Integración ágil entre las diferentes soluciones.	Media
Implementar una Arquitectura Empresarial que soporte los procesos de negocio y de producción de Publicar.	Media
Proyecto de Apoyo de información a Mercadeo	
Definir un programa detallado de ampliación de mercados acorde a la capacidad de la organización que le permita ingresar con nuevos productos o servicios, o bien con líneas de mercado alternativas a las actuales.	Media
Realizar una expansión de mercados cuyo alcance sea factible y cuente con estudios suficientes según el plan de expansión propuesto.	Media
El área de mercadeo tenga accesos directos a todos los informes y cruces de bases de datos requeridos para no tener que depender del área de tecnología en cada uno de éstos, adicionalmente, para informes muy complejos, se requiere una capacitación que permita a las personas del área respectiva la generación de cada uno de estos informes en el tiempo adecuado para la realización a tiempo de todas las campañas requeridas, que permitan cumplir con los objetivos de expansión de mercados y ventas del área.	Baja
Proyecto de Mejoramiento en la gestión de ventas	
Construir un modelo de ventas en cumplimiento con las políticas de venta y las políticas estratégicas.	Alta
Se requiere implementar un CRM como herramienta de apoyo al seguimiento posventa, con el objetivo de tener información complementaria de los clientes.	Alta
Permitir la flexibilidad de adecuar a los productos actuales una serie de iniciativas de las tendencias tecnológicas, con el fin de proveer nuevos productos como complemento a los servicios actuales, de forma rápida y pertinente con las necesidades del mercado.	Alta
Invertir en iniciativas de investigación de nuevas tecnologías Web, para ser incluidas dentro de los productos actuales o nuevos prospectos de productos, adicionalmente alinear las plataformas tecnológicas para la generación de estos nuevos productos.	Alta
Migración a una nueva plataforma que soporte la operación de negocios en internet y los productos web.	Alta
Implementar en el modelo de ventas un canal con el cliente que permita recibir las órdenes del cliente de forma clara y precisa, conforme al plan de ventas y las políticas de mercadeo.	Alta
Para el área de ventas, se necesita fortalecer los procesos de acotamiento de información para la generación de nuevos clientes o mercados.	Alta
Realizar un estudio previo sobre clientes potenciales a los cuales se les podría ofrecer nuevos productos y servicios complementarios, teniendo en cuenta sus necesidades.	Media
Definir de forma clara el requerimiento que será apoyado por Google con el fin poder tomar la decisión adecuada con respecto al producto de Google.	Media

Generar estadísticas de mayor cobertura sobre mercados y clientes, que puedan apoyar al área de ventas.	Baja
Proyecto de apoyo a gestión de personal	
Poseer o contratar las bases de datos para seleccionar personal capacitado para los cargos de ventas, diseño y soporte.	Baja
Investigación y Desarrollo	
Conformación formal de la Oficina de Proyectos Tecnológicos, con el fin de guiar y servir como unidad interventora de los proyectos adelantados en el área de tecnología, finalmente para realizar la entrega oportuna de los requerimientos.	Alta
Realizar aportes estratégicos de TI proactivos al negocio.	Media
Realizar evaluando constantes de las tendencias en TIC que contribuyan a las estrategias de negocio.	Baja
Conformar un grupo de investigación de tendencias tecnológicas, en donde se detecten posibles tecnologías como apoyo a nuevos productos o tendencias del mercado, conformado por personas de todos los niveles de la organización.	Baja
Proyecto de actualización y control tecnológico	
Verificar permanentemente la gestión realizada sobre la plataforma tecnológica, implementando indicadores que midan la eficiencia y eficacia de esta área.	Media
Actualización constante de la plataforma tecnológica.	Baja
Definir claramente el requerimiento que crea la necesidad del proveedor, así como los beneficios del proveedor en concordancia con el plan de adquisición de nuevas tecnologías.	Baja
Mantener una relación actualizada suministro-proceso tecnológico de acuerdo con los requerimientos de negocio.	Baja
Proyecto de información global	
Proporcionar un esquema de reportes que incluya la información suficiente.	Media
La accesibilidad a la información a nivel de información de clientes, tendencias y demás, debe encontrarse transversal a todas las unidades organizacionales, es tal el caso que, en el área de mercadeo, requiere de información para realizar las proyecciones y tendencias para sus objetivos dentro de la estrategia empresarial.	Media

Tabla 7. Proyectos basados en las iniciativas. Fuente: Propia.

En el presente modelo se relacionan los objetivos estratégicos, los ejes de acción descritos y de acuerdo con el análisis de brechas mencionado y las necesidades de información contenidos en los capítulos anteriores, se ajustan los motivadores para la definición de los proyectos estratégicos a desarrollar y sirve como insumo para la definición del plan de proyectos.

Objetivos Estratégicos	Ejes de acción	Motivadores
Implementación del nuevo modelo comercial y operativo	Nuevo modelo comercial y operativo	Gestión de la plataforma tecnológica. Diseño y montaje de pautas y auto pautas.

		<p>Mantener una relación actualizada equipo-proceso tecnológico de acuerdo con los requerimientos de negocio</p> <p>Proyecto Masterdata que busca unificar la información de los clientes.</p>
	Mejoramiento continuo	<p>Definir nuevamente los alcances y metodologías que se realizan a nivel de auditoría de sistemas.</p> <p>Verificar permanentemente la gestión realizada sobre la plataforma tecnológica, implementando indicadores que midan la eficiencia y eficacia de esta área.</p>
Generación y estabilización de ingresos	Generación y estabilización de ingresos	<p>Generación de ventas y generación de pautas de ventas.</p> <p>CRM como herramienta de apoyo al seguimiento posventa.</p>
	Nuevos productos y negocios	Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos.
Desarrollo de la oferta de valor	Oferta de valor	<p>Administración y robustecimiento de bases de datos.</p> <p>Incluir en el plan de asistencia al cliente.</p> <p>Implementar en el modelo de ventas un canal con el cliente.</p> <p>Definir de forma clara el requerimiento que será apoyado por Google.</p>
	Desarrollo de capacidades internas y competencias organizacionales	Invertir en iniciativas de investigación de nuevas tecnologías Web.
Rentabilización global	Estabilización global	Generar estadísticas de mayor cobertura sobre mercados y clientes.

		<p>Definir un programa detallado de ampliación de mercados.</p> <p>Proyecto de inteligencia de negocios.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 8. Gestión de TI. Fuente: Propia.

Indicadores

Para realizar seguimiento de acuerdo con los objetivos establecidos de la hoja de ruta de los proyectos definidos se definen los indicadores necesarios que evalúan la eficiencia y eficacia durante el cumplimiento de los cronogramas planeados y durante su ejecución en términos del impacto en los tiempos de respuesta, disminución de los costos de operación y/o el incremento en ventas, entre otros.

VISION TI: Ser reconocidos como el área que sorprende al negocio con soluciones que generan valor, dando a la Empresa la flexibilidad necesaria para alcanzar sus objetivos.				
Integración	Operación	Adecuar	Transformación de TI	Estructurar
<p>Ejercer el gobierno de Arquitectura TI a nivel Global</p> <p>Agilizar los Procesos de Adopción de Servicios de Negocio disponibles en el mercado.</p> <p>Habilitar en la operación el uso y soporte de estos</p>	<p>Mejorar el nivel de servicios y reducir los costos de operación tercerizando funciones no estratégicas de TI.</p> <p>Optimizar el gasto de TI.</p> <p>Reducir costos de TI mediante rediseño y automatización de procesos de</p>	<p>Definición de reglas y políticas, aplicando un proceso de comunicación y cambio para aplicar la estrategia.</p> <p>Desarrollar un plan para cerrar las brechas con respecto a la Seguridad de TI.</p>	<p>Implementar un proceso formal de innovación en TI.</p> <p>Estimular la proactividad en aprendizaje sobre temas de transformación digital de los colaboradores.</p> <p>Profundizar sobre el conocimiento del negocio.</p>	<p>Proponer mejoras en los procesos por iniciativa de TI que impacten la productividad de la Compañía.</p>

componentes o servicios de mercado a incorporar.	operación y soporte de TI.	Desarrollar un plan para cerrar las brechas con respecto a la calidad de TI. Ajustar estructura de TI que apalanque el cambio en Publicar.		
Servicios reutilizados Vs. Servicios desarrollados (Meta: 70%). Cumplimiento del “time to market” al negocio (Meta: > 90%). Cumplimiento de ANS pactados (Meta: > 95%).	Reducción de costos anuales de TI (US\$ 100MM). Porcentaje de mejora del cumplimiento de ANS (> 80%).	Número de procesos de seguridad implementados sobre número de procesos de seguridad definidos (Meta: > 80%). Número de procesos de calidad implementados sobre número de procesos de calidad definidos (Meta: > 80%).	Número de proyectos ejecutados sobre número de proyectos generados por iniciativa de tecnología (Meta: > 60%). Cantidad de certificaciones en tecnología sobre cantidad de colaboradores de TI (Meta: > 50%). Cumplimiento de capacitaciones internas sobre capacitaciones disponibles por empleado (Meta: > 95%).	Anticipación del flujo de caja relacionada con mejoras en procesos en 3% mensual. Incremento en contactos de negocio en un 2% mensual.

Tabla 9. Definición de indicadores de acuerdo con la visión de TI. Fuente: Publicar

Para el seguimiento del resultado de los proyectos del presente plan y medir adecuadamente el estado de salud de estos a continuación se presentarán indicadores propuestos para su seguimiento.

Porcentaje de proyectos que cumplen según cronograma		
PCC: porcentaje de proyectos que cumplen según cronograma	$PCC = (PC / PE) * 100$	Meta: > 80%

PC: número de proyectos que cumplen cronograma		
PE: número de proyectos en ejecución		
Cumplimiento de proyectos entregados		
CPE: Cumplimiento de proyectos entregados		
PF: Proyectos finalizados y entregados	$CPE = (PF / PP) * 100$	Meta: > 80%
PP: Proyectos planeados para entrega		
Nivel de cumplimiento de ejecución del Plan Estratégico de TI		
NEP: Nivel ejecución del PETI		
AE: Número de actividades ejecutadas	$NEP = (AE / AP) * 100$	Meta: > 80%
AP: Número de actividades programadas		
Cumplimiento del presupuesto del PETI		
CP: Cumplimiento del presupuesto de los proyectos		
PE: Presupuesto ejecutado	$CP = (PE / PP) * 100$	Meta: > 90%
PP: Presupuesto planeado		

Tabla 10. Indicadores propuestos para el PETI. Fuente: propia

Plan de proyectos de servicios tecnológicos

Las partes interesadas en el negocio son responsables junto con el área de TI de proponer iniciativas y realizar proyectos que generen un valor sostenible para la Empresa. Para esto, el proceso de justificación busca establecer las acciones requeridas para la solicitud y aprobación

de las iniciativas. Así mismo, permite definir el nivel de inversión requerido y los beneficios financieros que la solución provee.

El proceso de justificación y priorización permite establecer un marco de referencia para el monitoreo y supervisión de los proyectos aprobados, estableciendo guías que se fundamentan en la definición inicial que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos enmarcados dentro del presupuesto estimado, a continuación, la descripción de los proyectos.

Objetivos Estratégicos	Ejes de acción	Proyectos
Implementación del nuevo modelo comercial y operativo	Nuevo modelo comercial y operativo	Foco Cliente Servicio al cliente Masterdata Génesis Despliegue y puesta en marcha de infraestructura de portales.
	Mejoramiento continuo	Implementación de la plataforma Mitrol norte Actualización y control tecnológico
Generación y estabilización de ingresos	Generación y estabilización de ingresos	Cognos Apoyo de información a mercadeo
	Nuevos productos y negocios	Investigación y desarrollo Apoyo a gestión de personal
Desarrollo de la oferta de valor	Oferta de valor	Comercial Portal del Colaborador Mejoramiento en la gestión de ventas
	Desarrollo de capacidades internas	Integración y gobernabilidad

	y competencias organizacionales	
Rentabilización global	Estabilización global	Estadísticas Planeación de mercados Separación Ecuador de Carvajal norte Integración y consolidación de equipo de infraestructura global. Negociación y mejoras impresión global. Consolidación de servicios de mesa de ayuda global. Reducción de Datacenter TIC Información global

Proyectos estratégicos.

Foco Cliente: Implementa el modelo operativo de planeación de mercados, comercial y servicio al cliente con sus interacciones e interfaces con sistemas legados y componentes nuevos.

Servicio al Cliente: Implementa el modelo de servicio al cliente con sus procesos de comunicación activa, atención contacto con el cliente, indicadores de gestión y acciones correctivas en los procesos.

Comercial: Definir, ajustar e implementar el proceso comercial a la luz de las necesidades de los clientes, identificando los requerimientos que en modelos de operación (talento humano, infraestructura y solución tecnológica) son requeridos para la transformación hacia el modelo multi-producto, multimedia y centrado en el cliente.

Planeación de Mercados: Proveer a Publicar una solución integral de Planeación de Mercados que permita con el conocimiento y entendimiento del mercado, de los clientes y

usuarios, desarrollar de manera precisa y oportuna las estrategias que garanticen la oferta de soluciones efectivas para el desarrollo de negocios, los clientes y el liderazgo en el mercado para Publicar.

Masterdata: Es el proceso global que define al cliente en Publicar, y que habilita, en el tiempo, al negocio en el conocimiento real del cliente dentro de la organización, mostrándole de manera integral la información a todas las áreas interesadas.

Este Proyecto que tiene como objetivo unificar la gestión del cliente por medio de un proceso global, que garantice la calidad y oportunidad de la información. Masterdata surge debido a la necesidad de trabajar orientados hacia el lineamiento de Multi-producto y multimedia al que Publicar quiere llegar. Lo anterior implica concentrar la operación y el portafolio de productos, en el cliente.

Génesis: El Proyecto Génesis tiene como objetivo Construir un conjunto de herramientas y procesos que faciliten y optimicen la gestión y administración integral de las diferentes soluciones multimedia que atiende el proceso de producción, para cumplir con las expectativas y requerimientos definidos por el negocio dentro del marco del Modelo Operativo y Comercial, generando valor para el cliente.

Con el Proyecto Génesis se quiere lograr la administración consolidada del proceso de gestión de producción para todas las líneas de negocio.

Estadísticas: Habilitar un Sistema de Estadísticas de uso y despliegue de los productos de Publicar de Internet, con las funcionalidades de búsqueda, consolidación de datos y presentación de información definida por el negocio para cada uno de los públicos interesados en estas (Ventas, Mercadeo, SAC y el Anunciante). Incluye la implementación de la estrategia de comunicación hacia los clientes, de las estadísticas de los productos contratados con Publicar.

Portal del colaborador: Crear el Portal Empresarial de Publicar como único punto de entrada para colaboradores, clientes y usuarios. En este portal los usuarios encontrarán la información y funcionalidad necesarias para ejecutar todos los procesos de Publicar.

Cognos: El objetivo de BI es proporcionar un sistema de información gerencial con datos consistentes y oportunos, para apoyar las diferentes actividades de análisis, toma de decisiones y evaluación del desempeño corporativo, que se realizan al interior de cada uno de los macroprocesos que conforman la cadena de valor de Publicar.

Proyectos de corto plazo.

Implementación de la plataforma Mitrol norte: para unificar los servicios de gestión de TI y atención al cliente se unificarán las plataformas de la región sur del continente con la región norte.

Separación Ecuador de Carvajal norte: posterior a la venta de Publicar aún se mantienen procesos y plataformas tecnológicas compartidas, para lo cual se requiere ejecutar el plan definido.

Integración y consolidación de equipo de infraestructura global: proyecto de unificación de las operaciones a nivel de capital humano para la administración de la tecnología en un solo grupo estructura a nivel de la región norte y sur del continente suramericano.

Negociación y mejoras impresión global: proyecto para buscar la disminución de costos a nivel de impresión con proveedores globales, para cada una de las operaciones en cada uno de los países.

Consolidación de servicios de mesa de ayuda global: unificación de los servicios de mesas de ayuda, soporte en sitio y de gestión de TI en concordancia con la integración del grupo de tecnología a nivel de todos los países.

Reducción de Datacenter TIC: proyecto con el que se busca reducciones de costos, consumos en los centros de datos, plataformas convergentes con el objetivo de disminuir costos y ajustar la capacidad de cómputo basado en procesamiento en plataformas en la nube o hiper convergentes.

Despliegue y puesta en marcha de infraestructura de portales: consolidación de los portales de los diferentes países en una sola infraestructura y modelado de procesos para no realizar tareas repetitivas.

Proyectos por iniciativas.

Mejoramiento en la gestión de ventas: proyecto para diseñar los procesos de ventas y relacionamiento con el cliente dentro del CRM actual posibilitando características de experiencia de usuario y multicanalidad.

Integración y gobernabilidad: proyecto para gestionar los procesos desde la arquitectura empresarial y los procesos de gobernabilidad tecnológica.

Apoyo de información a mercadeo: proyecto que estructura los modelos de datos, la información interna y externa que apoye las estrategias de ventas de la compañía.

Investigación y desarrollo: proyecto para implementar mejoras en vigilancia tecnológica, desarrollo de la oficina de proyectos.

Información global: proyecto para la definición de los modelos de datos y procesos para unificar los reportes para todas las áreas de la operación.

Apoyo a gestión de personal: proyecto para desarrollar y definir los planes de capacitación y su posterior implementación con todos los colaboradores del área de tecnología.

Actualización y control tecnológico: proyecto para definir los procesos necesarios para mantenimiento de la gestión de TI, junto con los análisis de madurez de los marcos de referencia de la gestión de TI.

Proyección de presupuesto área de TI

Basado en un plan de inversión y una proyección del presupuesto, se describe cada uno de los proyectos en términos de la optimización de recursos, el impacto en actividades misionales, la mejora en los procesos y la priorización de acuerdo con la criticidad de ejecución.

Nombre del Proyecto	Prioridad	Tiempo Ejecución	Inversión USD\$	Complejidad de Integración
Foco Cliente	Alta	12 meses	\$60.000	Alta
Servicio al cliente	Alta	6 meses	\$40.000	Media
Masterdata	Alta	18 meses	\$120.000	Alta
Génesis	Alta	24 meses	\$170.000	Alta
Despliegue y puesta en marcha de infraestructura de portales	Media	6 meses	\$20.000	Media
Implementación de la plataforma Mitrol norte	Alta	3 meses	\$15.000	Baja
Actualización y control tecnológico	Baja	9 meses	\$50.000	Baja
Cognos	Media	12 meses	\$180.000	Alta
Apoyo de información a mercadeo	Media	6 meses	\$60.000	Media
Investigación y desarrollo	Media	24 meses	\$30.000	Baja
Apoyo a gestión de personal	Baja	3 meses	\$20.000	Baja
Comercial	Alta	12 meses	\$70.000	Alta
Portal del Colaborador	Media	12 meses	\$120.000	Alta
Mejoramiento en la gestión de ventas	Alta	12 meses	\$260.000	Alta

Integración y gobernabilidad	Media	15 meses	\$140.000	Media
Estadísticas	Alta	24 meses	\$120.000	Alta
Planeación de mercados	Alta	12 meses	\$140.000	Media
Separación Ecuador de Carvajal norte	Alta	6 meses	\$20.000	Baja
Integración y consolidación de equipo de infraestructura global	Media	6 meses	\$30.000	Baja
Negociación y mejoras impresión global.	Alta	6 meses	\$20.000	Baja
Consolidación de servicios de mesa de ayuda global	Media	3 meses	\$25.000	Baja
Reducción de Datacenter TIC	Media	12 meses	\$600.000	Alta
Información global	Media	6 meses	\$50.000	Media

Tabla 11. Prioridad y presupuesto del plan de proyectos. Fuente Propia

Plan maestro

En este último capítulo se articulan mediante la presente hoja de ruta alineado a los objetivos estratégicos, el plan de proyectos de acuerdo con la prioridad, el tiempo de ejecución y las inversiones necesarias en cada trimestre de los próximos 3 años. Como se puede notar se ha calculado el costo aproximado total para cada corte trimestral, permitiendo de esta forma alinear al presupuesto y será el insumo para construir el plan de inversiones para los siguientes años.

A nivel de la capacidad de ejecución se deberá revisar por parte de la gerencia la asignación de los recursos, revisar periódicamente los avances sobre las desviaciones en tiempo, calidad y recursos de estos.

Con respecto a los 23 proyectos que componen el presente plan y de acuerdo a los objetivos estratégicos, se le ha dado prioridad en su mayoría a los proyectos que mayor impacto generarían dentro de los objetivos “Implementación del nuevo Modelo Comercial y Operativo”, “Generación y Estabilización de ingresos” y “Rentabilización Global”. Se mantendrán

aproximadamente 9 proyectos en ejecución simultánea por los dos primeros años y los costos por año aproximadamente estaría en: año 1: USD \$660.000, año 2: USD \$1.320.000 año 3: USD \$380.000; teniendo en cuenta que el proyecto de “Reducción de Datacenter TIC” requiere una alta inversión en infraestructura en el primer corte del año 2.

Objetivos estratégicos	Nombre del Proyecto	Prioridad	Tiempo Ejecución	Inversión USD\$	Año 1				Año 2				Año 3					
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Implementación del nuevo modelo comercial y operativo	Foco Cliente	Alta	12 meses	\$ 60.000			15	15	15	15								
	Servicio al cliente	Alta	6 meses	\$ 40.000							20	20						
	Masterdata	Alta	18 meses	\$ 120.000	40		40		40									
	Génesis	Alta	24 meses	\$ 170.000	40		40		45		45							
	Despliegue y puesta en marcha de infraestructura de portales	Media	6 meses	\$ 20.000		10	10											
	Implementación de la plataforma Mitrol norte	Alta	3 meses	\$ 15.000	15													
	Actualización y control tecnológico	Baja	9 meses	\$ 50.000										20	20	10		
Generación y estabilización de ingresos	Cognos	Media	12 meses	\$ 180.000										45	45	45	45	
	Apoyo de información a mercadeo	Media	6 meses	\$ 60.000	30	30												
	Investigación y desarrollo	Media	24 meses	\$ 30.000	10			10		10								
	Apoyo a gestión de personal Comercial	Baja	3 meses	\$ 20.000										20				
Desarrollo de la oferta de valor	Portal del Colaborador	Media	12 meses	\$ 120.000					30	30	10							
	Mejoramiento en la gestión de ventas	media	12 meses	\$ 260.000								65	65	65	65			
	Integración y gobernabilidad	Media	15 meses	\$ 140.000				30	30	30	30	20						
Rentabilización global	Estadísticas	Alta	24 meses	\$ 120.000	15	15	15	15	15	15	15	15						
	Planeación de mercados	Alta	12 meses	\$ 140.000	35	35	35	35										
	Separación Ecuador de Carvajal norte	Alta	6 meses	\$ 20.000	10	10												
	Integración y consolidación de equipo de infraestructura global	Media	6 meses	\$ 30.000			15	15										
	Negociación y mejoras impresión global.	Alta	6 meses	\$ 20.000	10	10												
	Consolidación de servicios de mesa de ayuda global	Media	3 meses	\$ 25.000			25											
	Reducción de Datacenter TIC	Media	12 meses	\$ 600.000					570	10	10	10						
Información global	Media	6 meses	\$ 50.000							25	25							
					\$ 2.360.000	\$ 205	\$ 110	\$ 225	\$ 120	\$ 775	\$ 110	\$ 250	\$ 185	\$ 150	\$ 130	\$ 55	\$ 45	

Ilustración 14. Hoja de ruta de proyectos de TI. Fuente: Propia.

5. Recomendaciones y conclusiones

En cuanto a la competencia en una era de la información, la construcción de la perspectiva estratégica apalancada en los procesos tecnológicos se hace necesaria para un mejor entendimiento de un mercado cada vez más cambiante, globalizado y con clientes que cada vez con más detalle deben ser comprendidos, para ello, el desafío del área de tecnología de Publicar está en acompañar la estrategia del negocio, mediante características de agilidad, flexibilidad, tiempos de respuesta y diseño de productos, todos ellos necesarios para dirigir los cambios e introducir la tecnología para fortalecer la infraestructura de la organización y de las TICS, enmarcado en el presente PETI.

Como recomendaciones sobre el planteamiento de la presente propuesta y considerando las restricciones que puedan presentarse y/o riesgos que puedan materializarse se pueden determinar:

- Resaltar la representación de la Gerencia de Tecnología en la Alta Gerencia, como una ventaja sobre la implementación del presente plan, al contar con los recursos y planeación financiera propios.
- Los proyectos descritos cuentan con la participación de consultorías y servicios de tercerización, asegurando un éxito en implementación al contar con la experiencia y conocimiento de especialistas que en ocasiones la misma organización no los tiene.
- Contar con limitaciones de capacidad operativa y financieras, como se han descrito a lo largo del presente trabajo, hace una labor para el área de tecnología de concentrar los esfuerzos en actividades propias de la generación de valor, el desarrollo de

nuevos productos y finalmente analizar el desempeño de las plataformas para poder minimizar los costos de operación.

- La implementación de nuevos sistemas de información y nuevos procesos en las diferentes áreas de la compañía, hacen que en los colaboradores se puede presentar resistencia al cambio, que, en la experiencia del autor, todos los proyectos que impacten de alguna forma el trabajo normal se deben considerar actividades de la gestión del cambio organizacional.
- Para el éxito en la ejecución de la estrategia de tecnología, se debe considerar la asignación de recursos con una clara dedicación de tiempo para adelantar las tareas en proyectos y mantener la operación recurrente sin que afecte los tiempos de los proyectos.
- Un factor relevante en las directrices del presente plan es la innovación en todos los niveles de la organización, de acuerdo con ello la vigilancia tecnológica y la formalización del área de investigación y desarrollo se debe orientar a la adquisición del conocimiento y la ejecución de las ideas todas enmarcadas en las metodologías ágiles de desarrollo de modelos.
- Contar con una infraestructura escalable, dinámica y flexible de acuerdo con las necesidades del negocio, garantiza un modelo de operación de los servicios de infraestructura de TI competente para cumplir con los acuerdos de niveles de servicio pactados con la organización.
- Publicar debe considerar la implementación de una infraestructura híbrida, con el objetivo de obtener las mejoras al implementar servicios en la nube pública y privada

en concordancia a la definición de costo beneficio entre los diferentes ambientes y tipos de servicios.

- Durante la ejecución del presente plan y en las etapas de evaluación, deben ser tenido en cuenta los resultados de los niveles de servicio, los tiempos de respuesta, el incremento en la calidad y demás eficiencias planteadas como premisa en cada uno de los proyectos.
- Hay que recordar que las inversiones de capital en infraestructura de TI propia pueden ser emuladas a trasladadas a modelos de operación por servicios de terceros, implicando una pronta recuperación financiera y acotarlos a límites de consumo y tiempos de servicio.
- Finalmente contar con las herramientas de gestión necesarias y el personal técnico idóneo y continuamente capacitado, representan factores clave de éxito.

REFERENCIAS

- Anónimo. (2004, 17 de septiembre). Carvajal. Un siglo de desarrollo. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/carvajal-siglo-desarrollo/24784>.
- Bitar, D. (2017, 9 de febrero). Publicar estrena CEO y anuncia nuevos movimientos dentro de la compañía. *Revista P&M*. Recuperado de <https://www.revistapym.com.co/publicar-estrena-ceo-anuncia-nuevos-movimientos-dentro-la-compania>.
- Carvajal Internacional S.A. (2009). *Informe Anual 2009 Carvajal Internacional S.A.* Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/Informe-Anual-2009.pdf>.
- Carvajal Internacional S.A. (2010). *Informe Anual 2010 Carvajal Internacional S.A.* Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/04/Informe-Anual-Carvajal-2010.pdf>.
- Carvajal Internacional S.A. (2010). *Primera Emisión Bonos Ordinarios Carvajal Internacional S.A.* Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/presentacion.pdf>.
- Carvajal S.A. (2011). *Informe Anual 2011 Carvajal S.A.* Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2016/10/09042012.pdf>.
- Carvajal S.A. (2012). *Informe Anual 2012 Carvajal S.A.* Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2016/10/Informe-Anual-Carvajal-2012.pdf>.
- Carvajal S.A. (2013). *Informe Anual 2013 Carvajal S.A.* Recuperado de <http://www.carvajal.com/informes/Anual2013.pdf>.

Medina, P. (2014, 30 de junio). Carvajal se reconfigura con venta de Publicar, pero deja fichas en Brasil. *La República*. Recuperado de <https://amp.larepublica.co/empresas/carvajal-se-reconfigura-con-venta-de-publicar-pero-deja-fichas-en-brasil-2139536>.

Publicar. (2018). ¿Quiénes Somos?. Bogotá. Recuperado de <https://www.publicar.com/quienes-somos>.

Publicar Publicidad Multimedia S.A.S. (2019). Política de Tratamiento de Datos Personales. Bogotá. Recuperado de https://www.publicar.com/hubfs/Legal/Politica_de_Tratamiento_de_Datos_Personales_14072016.pdf?hsLang=es-co.

Redacción El Tiempo. (2011, 26 de junio). Publicar pasa a llamarse Carvajal Información. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4646683>.

Rodríguez, C. (2017, 25 de enero). Juan Santana llega a Publicar para fortalecer su estrategia digital y consolidar presencia en otros países. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/juan-santana-llega-a-publicar-para-fortalecer-su-estrategia-digital-y-consolidar-presencia-en-otros-paises-2463736>.

Weill, P. y Ross J. (2004). IT Governance on One Page. *MIT Sloan*. 349.1-15.

APENDICE A

A continuación, se presenta el resultado de 5 entrevistas realizadas a nivel de las gerencias en Colombia, por seguridad de la información se omiten los nombres de los entrevistados.

ORGANIZACION: Publicar – Negocio Internet	ENTREVISTADO: (Nombre/Cargo) / Gerente Internet	OI No. OI 1				
Oportunidad o Problema: Para la mayoría de las estrategias definidas se requiere un alto apoyo del área de tecnología, el cual, si bien es brindado, tiene serios retrasos debido a las limitaciones de recursos humanos para la entrega, generando que el tiempo estimado para cada proyecto sea mucho más del esperado para poder salir a producción con los requerimientos.						
Descripción de la Implementación de la Solución: Se requiere que el área de TI genere los entregables de manera mucho más rápida para garantizar la salida al aire a tiempo de cada uno de los proyectos requeridos, y poder estar alineados con la estrategia empresarial de tener nuevos productos, portales y servicios a tiempo, alcanzando nuevos mercados y mayores ventas rápidamente.						
RELACIONES						
ESTRATEGIAS SOPORTADAS	PROCESOS	ENTIDADES				
Generar mayores ventas mejorando o modificando y robusteciendo los productos actuales	Gestión de la plataforma tecnológica	Cliente Producto o Servicio Cliente Potencial				
Generar ventas mayores a empresas más grandes eliminando las actuales limitaciones de las páginas web desarrolladas por Publicar	Generación de ventas Definición de mercados clave, estudios de deslocalización	Producto o Servicio				
Crear nuevos verticales, en este momento existen nueve catálogos especializados	Gestión de la plataforma tecnológica	Producto o Servicio				
Implementar funcionalidades Web 2.0 hasta el momento inexistentes	Gestión de proveedores Gestión de la plataforma tecnológica Selección e implantación de proveedores de tecnología	Proveedor Organización Externa				
Beneficios Potenciales: Crecimiento en las ventas Nuevos mercados – nuevos clientes Crecimiento de la inversión por cliente Posicionamiento de nuestros portales y servicios de Internet						
		<table style="margin-left: auto; margin-right: 0;"> <tr> <td style="text-align: right;">Alto</td> <td style="text-align: right;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">CALIFICACION:</td> <td style="text-align: right;">5 4 3 2 1</td> </tr> </table>	Alto	Bajo	CALIFICACION:	5 4 3 2 1
Alto	Bajo					
CALIFICACION:	5 4 3 2 1					

Tabla 12. Entrevista 1 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.

ORGANIZACION: Publicar – Negocio Internet	ENTREVISTADO: (Nombre/Cargo) / Gerente Ventas	OI No. OI 2				
Oportunidad o Problema: Se presentan inconvenientes en la entrega de información de clientes y clientes potenciales para generar las campañas respectivas que permitan ampliar los mercados del negocio de Internet de Publicar en toda América Latina, no sólo en los países donde ya se tiene operación, sino en aquellas áreas en las cuales se quiere incursionar inicialmente con ventas internacionales y luego con sedes locales en cada país.						
Descripción de la Implementación de la Solución: Se requiere establecer un proceso que permita una entrega más rápida de la información de las bases de datos requerida para la realización de campañas vía web telefónicas que motiven las consultas de nuestros portales y las pautas en el mismo, adicionalmente, información de tipo de productos de clientes actuales, inversiones recientes, capacidad de compra según últimas inversiones, etc., que permitan una mayor participación en el mercado para los clientes existentes; también tiene retrasos en su entrega lo cual impide generar las campañas a tiempo y finalizarlas según el cronograma definido.						
RELACIONES						
ESTRATEGIAS SOPORTADAS	PROCESOS	ENTIDADES				
Obtener mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes	Definición de mercados clave, estudios de deslocalización	Cliente Cliente Potencial				
Aprovechar las robustas bases de datos existentes, realizando campañas vía web y telefónicas que motiven las consultas del portal y las pautas en el mismo	Gestión de ventas telefónicas / telemarketing	Cliente Potencial				
Beneficios Potenciales: Mayor participación en el mercado para los productos actuales Incursión en nuevos mercados de América Latina, inicialmente Perú y Argentina Generación de clientes de Internet que actualmente sólo pautan en el directorio Mayor inversión por cliente actual						
		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5 4 <u>3</u></td> <td style="text-align: center;">2 1</td> </tr> </table>	Alto	Bajo	5 4 <u>3</u>	2 1
Alto	Bajo					
5 4 <u>3</u>	2 1					

Tabla 13. Entrevista 2 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.

ORGANIZACION: Publicar – Negocio Internet	ENTREVISTADO: (Nombre/Cargo) / Gerente Mercadeo	OI No. OI 3				
Oportunidad o Problema: Al momento de generar información para iniciar las campañas de telemarketing, estas están tomando retrasos considerables, debido a los múltiples proyectos en los cuales se encuentra el área de tecnología, si bien se generan las entregas, y las subáreas de TI tienen tareas bien definidas, por la gran cantidad de proyectos, algunas veces la mesa de servicio tiene que brindar apoyo a su ejecución y los temas de soporte se dilatan, generando este tipo de retrasos.						
Descripción de la Implementación de la Solución: Se sugiere que el área de mercadeo tenga accesos directos a todos los informes y cruces de bases de datos requeridos para no tener que depender del área de tecnología en cada uno de éstos, adicionalmente, para informes muy complejos, se requiere una capacitación que permita a las personas del área respectiva la generación de cada uno de estos informes en el tiempo adecuado para la realización a tiempo de todas las campañas requeridas, que permitan cumplir con los objetivos de expansión de mercados y ventas del área.						
RELACIONES						
ESTRATEGIAS SOPORTADAS	PROCESOS	ENTIDADES				
Obtener mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes	Ampliación de mercados Definición de mercados clave, estudios de deslocalización	Cliente Cliente Potencial				
Aprovechar las robustas bases de datos existentes, realizando campañas vía web y telefónicas que motiven las consultas del portal y las pautas en el mismo	Gestión de ventas telefónicas / telemarketing	Cliente Potencial				
Generar mayores ventas mejorando o modificando y robusteciendo los productos actuales	Diseño y montaje de pautas y Auto pautas Generación de pautas de ventas Ampliación de mercados Generación de ventas Gestión de ventas telefónicas – telemarketing	Producto o Servicio				
Beneficios Potenciales: Mayor participación en el mercado para productos actuales Ampliación de mercados Generación de mayor cantidad de clientes Ampliación de la inversión por cliente Mejoras en las ventas Incurción en nuevos mercados						
		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CALIFICACION: 5 <u>4</u> 3 2 1</td> <td></td> </tr> </table>	Alto	Bajo	CALIFICACION: 5 <u>4</u> 3 2 1	
Alto	Bajo					
CALIFICACION: 5 <u>4</u> 3 2 1						

Tabla 14. Entrevista 3 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.

ORGANIZACION: Publicar – Negocio Internet	ENTREVISTADO: (Nombre/Cargo) / Gerente Operaciones	OI No. OI 4
Oportunidad o Problema: Muchos de los clientes actuales que invierten grandes cantidades de dinero en el negocio de Internet de Publicar, se encuentran satisfechos con sus productos, pero constantemente solicitan que se incursionen en nuevas tecnologías, por ejemplo, las páginas web de Publicar, si bien son excelentes en cuanto a diseño, contenido y estrategias de motores de búsqueda (SEO), no cuentan con desarrollos más de fondo como bases de datos, usuarios registrados, carritos de compras, etc., adicionalmente, muchos solicitan funcionalidades Web 3.0 que permitan sus sitios ser mucho más competitivos, y no sólo en portales de clientes, sino en los portales de contactos de negocio en lo que Publicar les ofrece su figuración.		
Descripción de la Implementación de la Solución: Se requiere interactuar ampliamente con el área de tecnología para definir adecuadamente todos los requerimientos, y analizar los tiempos de entrega de los mismos, sin que esto afecte la actual estabilidad de la plataforma, es decir, que los recursos de TI sigan administrándose de forma tal que los soportes, flujos de producción, plataformas y demás se encuentren estables, se sugiere realizar Outsourcing con una casa de Software especializada, que permita que todos estos nuevos desarrollos se ejecuten adecuadamente en el tiempo requerido sin afectar la operación.		
RELACIONES		
ESTRATEGIAS SOPORTADAS	PROCESOS	ENTIDADES
Obtener mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes	Reporte de venta y generación de comisiones Diseño, publicación y administración de sitios web Gestión de las ventas, pagos, comisiones	Cliente Cliente Potencial
Generar mayores ventas mejorando o modificando y robusteciendo los productos actuales	Compra, configuración y administración de dominios Generación de pautas de ventas Generación de ventas Gestión de las ventas, pagos, comisiones	Producto o Servicio Requerimiento de Servicio Material de Diseño Tarea
Generar ventas mayores a empresas más grandes eliminando las actuales limitaciones de las páginas web desarrolladas por Publicar	Soporte a portales y productos Nivel 1	Producto o Servicio Material de Diseño Tarea
Crear nuevos verticales, en este momento existen nueve catálogos especializados	Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos	Producto o Servicio
Implementar funcionalidades Web 3.0 hasta el momento inexistentes	Adecuación de sitios web para adaptarse a nuevos productos	Producto o Servicio
Beneficios Potenciales: Nuevos productos, mayores ventas Nuevos verticales, nuevos clientes Mejores productos, mayor inversión por cliente Mejores portales, mayores visitas, que generan mayores inversiones.		
		Alto CALIFICACION: <u>5</u> 4 3 2 Bajo 1

Tabla 15. Entrevista 4 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.

ORGANIZACION: Publicar – Negocio Internet	ENTREVISTADO: (Nombre/Cargo) / Gerente Tecnología	OI No. OI 5
Oportunidad o Problema: El negocio de Internet se encuentra en un proceso de modernización, lo cual está generando muchos requerimientos para el área de tecnología, la cual, si bien cuenta con una buena cantidad de desarrolladores, no está dando abasto para las entregas en el tiempo requerido por el negocio, dado que se están abordando varios frentes, nuevos productos, nuevos portales, nuevas funcionalidades, todos estos requerimientos al mismo tiempo.		
Descripción de la Implementación de la Solución: Se está realizando una estrategia de tercerización con la más reconocida casa de software de Colombia, la cual está en proceso de evaluación antes de divulgarla al negocio, quienes deberán estar totalmente involucrados, para que cada proyecto, desde su definición de requerimientos hasta su etapa de pruebas y salida a producción sea un éxito total.		
RELACIONES		
ESTRATEGIAS SOPORTADAS	PROCESOS	ENTIDADES
Generar mayores ventas mejorando o modificando y robusteciendo los productos actuales	Gestión de la plataforma tecnológica Gestión de la plataforma tecnológica Soporte a portales y productos Nivel 2 Soporte a portales y productos Nivel 3	Unidad Organizacional Proyecto Requerimiento de Servicio
Generar ventas mayores a empresas más grandes eliminando las actuales limitaciones de las páginas web desarrolladas por Publicar	Gestión de la plataforma tecnológica Gestión de la plataforma tecnológica Soporte a portales y productos Nivel 2 Soporte a portales y productos Nivel 3 Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos	Unidad Organizacional Proyecto Requerimiento de Servicio
Crear nuevos verticales, en este momento existen nueve catálogos especializados	Gestión de proveedores Gestión de la plataforma tecnológica Soporte a portales y productos Nivel 2 Soporte a portales y productos Nivel 3 Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos Selección e implantación de proveedores de tecnología Mantenimiento de sitios web propios	Proveedor Proyecto Requerimiento de Servicio
Implementar funcionalidades Web 2.0 hasta el momento inexistentes	Gestión de proveedores Gestión de la plataforma tecnológica Soporte a portales y productos Nivel 2 Soporte a portales y productos Nivel 3 Generación, diseño y puesta en marcha de nuevos productos Selección e implantación de proveedores de tecnología Mantenimiento de sitios web propios Adecuación de sitios web para adaptarse a nuevos productos	Proveedor Proyecto Requerimiento de Servicio
Beneficios Potenciales: Entregas de proyectos efectivas, eficientes y a tiempo Requerimientos de soporte y desarrollo de todos los niveles entregados a tiempo		
		Alto CALIFICACION: <u>5</u> 4 3 2 1 Bajo

Tabla 16. Entrevista 5 de oportunidad de información. Fuente: Publicar.