

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ**

**FAREM-ESTELÍ**



**Seminario de Graduación para optar al  
Título de Ingeniero en Sistemas de Información.**

**Tema:**

**Plan de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión  
empresarial del Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen.**

**Autores:**

Frander Iván Tórrez

Jerson Duviedh Rugama

Lester Josué Armas Centeno

**Tutor:**

Francisco J. Llanes G.

Estelí, Noviembre de 2016



## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por darnos la sabiduría, la fuerza y el entendimiento de seguir siempre adelante, por estar siempre con nosotros y ayudarnos a pasar los obstáculos que se nos presentaron.

### **A nuestros Padres:**

Por el apoyo incondicional que nos han brindado día a día y durante todos estos 5 años para que podamos seguir siempre adelante y poder cumplir el sueño de culminar nuestros estudios que serán solo un escalón más de lo que será nuestra vida profesional.

## **Agradecimientos**

A **Dios** nuestro padre por la sabiduría y salud, que nos ha regalado para realizar este proceso, que es un logro más en nuestras vidas.

A nuestros **Padres** por su ayuda incondicional, tanto apoyo económico, como moral.

A nuestro tutor **Msc. Francisco Javier Llanes Gutiérrez**, por su apoyo y atención brindada durante este proceso investigativo.

A la maestra **Msc. Marlene Rizo**, por todo el apoyo y la atención brindada en el desarrollo de esta investigación.

Al empresario **Erick Martínez**, dueño y gerente de la empresa “Nueva Imagen” por brindarnos su confianza, y ayuda en nuestra tesis final, por proveernos la información necesaria y por estar de acuerdo para que nuestro trabajo final se realizara en su empresa.

A todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron al desarrollo de la investigación y a nuestra formación profesional.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación consiste en la realización del Plan de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión empresarial del Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen.

El objetivo de dicha investigación fue diseñar un plan estratégico de integración de tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de Nueva Imagen durante el II semestre del año 2016. Dicho plan ayudará a la empresa a conocer su situación actual y a definir diversas estrategias TIC's que se pueden implementar para la mejora de los procesos y el tratamiento de la información. El problema, por otro lado, surge del bajo nivel de aprovechamiento de TIC's en la gestión empresarial de la empresa.

La investigación se realizó bajo un paradigma cualitativo, obteniendo información de diversas fuentes, como entrevistas, cuestionarios, guías de observación, fuentes documentales. Se obtuvieron tres ejes principales como resultados de la investigación: Marco institucional, análisis de la situación actual de la empresa y marco estratégico de TI.

Lo anterior favoreció para la formulación y planificación de diversas estrategias TIC's, las cuales pretenden ayudar a la empresa mejorar los distintos procesos y el tratamiento de la información.

## Contenido

<b>I. INTRODUCCION</b> .....	<b>7</b>
1.1 Antecedentes .....	8
1.2 Planteamiento del problema .....	9
Pregunta general.....	10
Preguntas Específicas.....	10
1.3 Justificación.....	11
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>III. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>13</b>
3.1 Empresa .....	13
3.1.1 Estructura organizativa de la empresa .....	14
3.1.2 Características de las empresas .....	15
3.1.3 Clasificación de las empresas en Nicaragua.....	17
3.1.4 Tipos de empresas en Nicaragua .....	17
3.1.5 Estrategia de Gestión Empresarial.....	18
3.2 Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) .....	19
3.2.1 Estrategias de uso de Tics .....	19
3.2.2 Integración de Tics en el ámbito empresarial.....	20
3.2.3 Impacto de Tics en el ámbito empresarial.....	21
3.2.4 Ventajas de las TIC's en el ámbito empresarial .....	21
3.2.5 Desventajas de las TIC's en el ámbito empresarial.....	23
3.2.6 TIC's en la gestión estratégica.....	24
3.2.7 TIC's en el marketing y la comunicación.....	25
3.2.8 TIC's en la gestión financiera .....	25
3.2.9 TIC's en la gestión de recursos humanos.....	26
<b>IV. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>28</b>
4.1. Enfoque .....	28
4.2. Tipo de Investigación .....	28
4.3. Unidad de Análisis.....	29
4.4. Alcance.....	29

4.5.	Método .....	29
4.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
4.7.	Informantes claves .....	33
4.8.	Procesamiento de la información .....	33
4.9.	Plan de análisis de la información .....	34
<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
5.1	Marco Institucional .....	35
5.1.1.	Origen/Fundación de la empresa.....	35
5.1.2.	Misión, Visión y Objetivos.....	36
5.2	Análisis de la situación actual de la empresa.....	37
5.2.1.	Análisis de mercado (análisis externo - macro entorno) .....	37
5.2.2.	Análisis de mercado (análisis interno - micro entorno) .....	43
5.2.3.	Análisis de la estrategia empresarial y gerencia de operaciones .....	46
5.2.4.	Situación de las TIC´s.....	53
5.2.5.	Desarrollo del modelo procesos/funcional de la empresa .....	60
5.2.6.	Análisis FODA .....	62
5.3	Marco Estratégico de TI .....	63
5.3.1.	Objetivo y Alcance .....	63
5.3.2.	Estrategias TI .....	64
	ALTO .....	65
5.3.3.	Arquitectura TI y de los sistemas .....	66
5.3.4.	Modelo operativo del plan.....	71
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>101</b>
<b>VII.</b>	<b>Propuestas y Recomendaciones .....</b>	<b>102</b>
	Propuestas .....	102
	Recomendaciones .....	108
	<b>Referencias.....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>

## I. INTRODUCCION

Las TIC's constituyen uno de los pilares fundamentales para el posicionamiento y sostenibilidad de las empresas; sin embargo, muchas de ellas no hacen el uso adecuado de las herramientas tecnológicas para mejorar sus procesos.

En el presente informe denominado "Plan de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión empresarial del Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen", se describen una serie de estrategias orientadas a la optimización de los procesos y el tratamiento de la información en la empresa.

El documento está organizado en cinco capítulos: Primero se enuncia el planteamiento del problema y la justificación, segundo se define el objetivo general y los objetivos específicos, tercero se exponen una serie de conceptos relacionados con los ejes temáticos: **Empresa y Tecnologías de Información y Comunicación**, cuarto se describe el diseño metodológico y en el quinto se presentan el análisis y los resultados.

## 1.1 Antecedentes

En el contexto de la investigación se consultaron diversas fuentes de información entre las cuales se puede citar internet, y la biblioteca “Urania Zelaya” de la FAREM-Estelí, encontrando 2 temas que se pueden considerar como antecedentes de esta investigación.

Un primer trabajo corresponde a la Universidad Centroamericana UCA (2011), quien realizó el Plan Estratégico 2011 – 2015. Con este trabajo la UCA inicia una nueva etapa que da curso a su historia futura, una vez culminada la celebración de sus primeros cincuenta años de existencia.

En este trabajo se abordaron diversos aspectos como la misión, visión, valores y ejes estratégicos de la universidad.

Un segundo trabajo corresponde a ENACAL (2013), quien realizó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 – 2017. En este plan estratégico se consignan los lineamientos generales, objetivos, resultados e impactos esperados, así como las diversas estrategias para conducir a la Empresa de Acueductos y Alcantarillados ENACAL por la senda de su desarrollo institucional que le facilite, con adecuados índices de eficiencia y eficacia, cumplir con los fines de su creación.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – Estelí no se encontraron trabajos anteriores desarrollados bajo una metodología de plan estratégico de tecnologías de información y comunicación en las empresas.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Nueva imagen es una empresa familiar que brinda sus servicios en el ramo de la fotografía en la ciudad de Estelí, cuenta con un laboratorio fotográfico en el cual su principal actividad es el revelado de fotos, atiende un amplio segmento de clientes de la región, hasta del vecino país de Honduras. Es una empresa relativamente pequeña pero con expectativas de ir creciendo cada día más y extenderse a otras zonas del país.

En el negocio, se presentan una variedad de debilidades gerenciales, por ejemplo no se tiene definida una estructura organizacional que delimite funciones y responsabilidades del personal. Por otra parte, no se cuenta con estructuras definidas de costos e ingresos lo que genera un desconocimiento real de los estados financieros de la empresa, también de aquellas actividades que generan mayor índice de ganancia, de igual forma provocan la pérdida de información valiosa para la toma de decisiones.

En relación a la promoción y comunicación, no se cuenta con un sitio web en internet para promocionar sus servicios y llegar a nuevos clientes. Tampoco se hace retroalimentación efectiva a través de redes sociales.

Se puede concluir que existe un bajo nivel de aprovechamiento de TIC's en la gestión empresarial de Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen.

**Para la presente investigación hemos definido las siguientes preguntas directrices:**

**Pregunta general**

1. ¿De qué manera es posible optimizar los procesos y el tratamiento de la información en el laboratorio fotográfico Nueva Imagen ubicado en la ciudad de Estelí?

**Preguntas Específicas**

1. ¿Cuál es el posicionamiento actual de la empresa Nueva Imagen con respecto al uso de las TIC's?
2. ¿Qué estrategias se pueden implementar para optimizar el uso de las herramientas TIC's en busca de mejorar los procesos y el tratamiento de la información en el laboratorio fotográfico Nueva Imagen ubicado en la ciudad de Estelí?

### **1.3 Justificación**

Los rápidos avances de la tecnología de la información, han revolucionado la manera tradicional de hacer negocios haciendo que las empresas apliquen estas tecnologías, no sólo en la telematización interna de sus funciones, sino también en las relaciones con sus interlocutores comerciales, utilizando por ello los nuevos canales de comercialización. (Gorbe, 2007, pág. 11).

Bien utilizadas, las TIC's permiten a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo. Permiten ser competitivos en el mercado, y tener un mejor manejo y administración dentro de la empresa.

En el caso de Nueva Imagen, para un máximo aprovechamiento de los recursos TIC's en el negocio, debe diseñarse un plan que integre desde un proceso de capacitación, la creación de un sitio web, la creación de un sistema de inventario y facturación, la modernización de las formas de promoción hasta un plan de inversión en nuevos equipos.

A través del proceso de capacitación; los empleados serán capaces de trabajar eficientemente en sus espacios de trabajo, el gerente tendrá una clara noción de la dirección que su empresa debe tomar para firmar un camino de sano crecimiento, sostenible y sustentable con el tiempo.

Por otra parte, con la implementación de un sitio web empresarial, la información sobre la empresa, productos y servicios estará disponible para cualquier visitante, a cualquier hora del día y se podrá acceder a ella desde cualquier parte del mundo, llegará a nuevos mercados con un alcance global obteniendo un mejor posicionamiento en relación a sus competidores y se podrán usar distintas herramientas de marketing digital dentro del sitio web sin incurrir en enormes gastos de publicidad.

Por medio de un sistema contable mejorará la eficiencia de sus operaciones, tendrá mayor eficacia financiera, una mejor atención para con sus clientes, la oportunidad de generar información mucho más rápida, necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización de una manera oportuna.

A largo plazo la empresa maximizará la fidelización de los clientes, facilitará el posicionamiento en otros mercados y reflejará una ventaja competitiva en el sector.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de integración de tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de Nueva Imagen durante el II semestre del año 2016.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el uso de TIC's en la empresa Nueva Imagen.
2. Identificar estrategias para la integración de TIC's en la empresa Nueva Imagen.

### III. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presentan una serie de definiciones haciendo mayor énfasis en el campo empresarial y en el uso de las tecnologías de información y comunicación. Se definen términos como empresa, sus funciones y características, la clasificación y los tipos de empresas en Nicaragua y se finaliza abordando algunos términos de TIC's, su impacto e integración en el ámbito empresarial, así como los distintos usos en las diferentes áreas de la empresa.

#### 3.1 Empresa

Según el diccionario de la Real Academia Española empresa es una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2016).

En tanto Louzao (2015) define **empresa** como:

Organización humana concebida para coordinar el talento y esfuerzo de las personas con los recursos materiales y físicos en busca de objetivos comunes; los que consistirán en ofrecer productos y servicios al consumidor , añadiendo valor, y consiguiendo beneficios que garanticen la continuidad de la empresa en el futuro(p.3).

Ambos autores coinciden en que la empresa es una organización de personas en busca de objetivos comunes ya sea la prestación de servicios y/o productos.

Según Escudero (2011), afirma que las principales funciones de una empresa son:

- **Técnica:** Consiste en realizar las actividades necesarias para la fabricación de los productos.
- **Comercial:** Comprende las actividades relacionadas con la venta de los productos que la empresa fabrica o comercializa.
- **Financiera:** Incluye todas las actividades relacionadas con los flujos del capital de la empresa.

- **Social:** Está relacionada con los asuntos sociales y laborales del personal. Son las actividades que realiza el departamento de recursos humanos.
- **Administrativa:** Gestiona la administración y control de las operaciones realizadas en las distintas secciones de la empresa mediante el registro contable y administrativo de compras y ventas, pagos y cobros, correspondencia recibida y emitida, etc. (p.2)

Todas estas funciones van orientadas hacia la actividad empresarial en sí pero existen diversos factores que influyen sobre ellas como pueden ser la organización, la política implantada por los dirigentes, el tamaño de la empresa, el producto o servicio que vende, etc. (Escudero Serrano, 2011, p. 2)

### 3.1.1 Estructura organizativa de la empresa

Escudero (2011, p.7) nos muestra un esquema de un organigrama o estructura organizativa de una empresa:



*Figura 1. Ejemplo de organigrama organizado por departamentos, junto con las funciones asignadas a cada uno de ellos.*

Un aspecto a destacar dentro de las empresas es la necesidad de crear una nueva área que trabaje de la mano de la alta gerencia para lograr los objetivos del negocio. Esta área es conocida como **Gobierno de TI**. El Gobierno de TI integra e institucionaliza las buenas prácticas para garantizar que TI en la empresa soporta los objetivos del negocio. De esta manera, el gobierno de TI facilita que la empresa aproveche al máximo su información, maximizando así los beneficios, capitalizando las oportunidades y ganando ventajas competitivas.

### **3.1.2 Características de las empresas**

Las características de una empresa varían de acuerdo a su tipo. (Chinchillas Ochoa, 2012) establece las siguientes características:

#### **Microempresas:**

- Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinada.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

#### **Pequeñas y Medianas Empresas:**

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.

- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

### **Grandes Empresas:**

- El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedad de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica, es decir encargan a profesionales egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

### 3.1.3 Clasificación de las empresas en Nicaragua

La Asamblea Nacional en el Arto N° 3 del Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Nicaragua - Asamblea Nacional, 2008) define la siguiente clasificación de Empresas en Nicaragua:

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
	Parámetros		
Número Total de Trabajadores	1–5	6–30	31–100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	<b>Hasta 6.0 millones</b>
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	<b>Hasta 1 millón</b>	<b>Hasta 9 millones</b>	<b>Hasta 40 millones</b>

*Tabla 1. Clasificación de empresas en Nicaragua*

### 3.1.4 Tipos de empresas en Nicaragua

El Banco Central de Nicaragua (2015) en su informe Nicaragua en Cifras, define las siguientes estadísticas de empresas en Nicaragua:

## EMPRESAS - Enterprise

### Empresas por actividades

Actividades	Empresas			
	Grandes	Medianas	Micro	Total
Total	808	14,492	106,619	121,919
Industria manufacturera	211	3,801	18,497	<b>22,509</b>
Comercio al por mayor	70	527	697	<b>1,294</b>
Comercio al por menor	58	2,766	55,944	<b>58,768</b>
Comercio automotriz	29	414	784	<b>1,227</b>

Servicios de reparación de vehículos	2	861	2,612	<b>3,475</b>
Hoteles	29	38	579	<b>996</b>
Restaurantes	29	1,702	10,706	<b>12,437</b>
Servicios empresariales y de alquiler	61	648	3,605	<b>4,314</b>
Servicios comunitarios, sociales y personales	70	1,067	5,588	<b>6,725</b>
Servicios sociales y de salud	40	396	1,907	<b>2,343</b>
Servicios de enseñanza	109	868	447	<b>1,424</b>
Intermediación financiera	21	211	92	<b>324</b>
Construcción	37	304	1,893	<b>2,234</b>
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	<b>42</b>	<b>539</b>	<b>3,268</b>	<b>3,849</b>

*Tabla 2. Tipos de empresas presentes en Nicaragua.*

### 3.1.5 Estrategia de Gestión Empresarial

Es frecuente encontrarnos con diferentes nomenclaturas que se refieren a la estrategia empresarial, términos como estrategia corporativa o estrategia de negocio hacen referencia al mismo concepto.

Para Nichols (citado en Meltom, 2015) la estrategia “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.

Sin embargo Bruce Henderson (citado en Meltom, 2015), pionero de la estrategia empresarial nos provee una definición más orientada hacia el mundo de negocios. “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Apoyándonos en los dos términos anteriores podemos definir estrategia empresarial como la constante búsqueda de ideas y/o actividades para la generación de utilidad por parte de la empresa en un ejercicio o periodo de tiempo.

Por su parte Consulting (2009) establece que:

La estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conlleva marcar prioridades y según las que se establezcan, habrá que realizar las elecciones que creen las capacidades necesarias. (p.12)

### **3.2 Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)**

Las TIC's son el conjunto de sistemas tanto a nivel de hardware como de software, necesarios para administrar, convertir, almacenar, administrar, transmitir y encontrar la información (Sarapura, Rivera, & Quiroz, 2010).

Dirigido al ámbito empresarial (SPRI, 2002, pág. 7) opina que en los últimos años las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) están transformando paulatinamente la forma de actuar y relacionarnos en los ámbitos económicos, social, político y educativo. Este impacto es claramente visible en el mundo empresarial, donde Internet y las demás Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), con su capacidad prácticamente ilimitada de obtener, almacenar, procesar y compartir información, están configurando un nuevo entorno competitivo.

Ambos autores coinciden en que las TIC's son importantes para el tratamiento y almacenamiento de la información y en que las nuevas tecnologías están revolucionando el mundo en todos los aspectos de la vida social. Las TIC's se pueden considerar como todos aquellos recursos, herramientas y diversos programas que son utilizados para el procesamiento, administración, almacenamiento y distribución de la información mediante diversos soportes tecnológicos.

#### **3.2.1 Estrategias de uso de Tics**

Dumcobe & Heeks (2003) explican que:

Al manejar una empresa, te enfrentas a interminables demandas dirigidas a tu tiempo y a tus recursos. Manejar una empresa también significa enfrentar las responsabilidades que plantea esta actividad. (p.1)

Por otra parte, Saavedra Garcia & Zuñiga Ramos (2011) sostienen que:

Elegir y utilizar las TIC's adecuadas para administrar la organización, optimizar los procesos y planificar la actividad significa adquirir la capacidad para competir en nuevos escenarios.

Las empresas requieren sistemas adecuados que suministren información pertinente, confiable y oportuna, que posibiliten una adecuada gestión y sirvan de apoyo para la toma de decisiones (Dumcobe & Heeks, 2003, pág. 20).

### **3.2.2 Integración de Tics en el ámbito empresarial**

Cazorsi, (2011) describe que:

En la forma en que las nuevas tecnologías son usadas por las empresas se puede diferenciar entre el uso infraestructural o genérico y el especializado. En el primer caso la tecnología soporta funciones como la comunicación audio-visual (telefonía fija, móvil o VOIP), la comunicación escrita (e-mail, SMS, chat), el acceso a datos gracias a la digitalización, almacenamiento y distribución de documentos de la empresa y la búsqueda de información en Internet.

En el segundo caso, el de uso especializado de las nuevas tecnologías, las empresas se benefician a través de soluciones que apoyan los diferentes procesos internos de su negocio y aquellos externos que lo relacionan con su cadena de valor. (p.16)

Por otra parte, es importante conocer los argumentos o aspectos que se toman en cuenta dentro de la empresa al momento de tomar la decisión de implementación de Tics.

Gimeno (2006) establece que:

Dos son las principales razones argüidas a la hora de tomar la decisión: costes y estandarización. Un tercer argumento de peso lo constituye que la solución adoptada sea considerada como valor estratégico, estimando de forma importante las ventajas de una u otra tecnología en su implementación en la

empresa. En líneas generales, se trata de situar la tecnología dentro de la estrategia de negocio para el crecimiento de éste. (p.79)

### **3.2.3 Impacto de Tics en el ámbito empresarial**

Ciertamente el contexto empresarial se halla inmerso en un gran proceso de cambio y reestructuración, debido a la constante aparición y difusión de nuevas aplicaciones de TIC's.

Guillene (2007) afirma que los rápidos avances de la tecnología de la información, han revolucionado la manera tradicional de hacer negocios haciendo que las empresas apliquen tecnologías, no sólo en la telematización interna de sus funciones, sino también en las relaciones con sus interlocutores comerciales, utilizando por ello los nuevos canales de comercialización. (p.11)

El impacto de las TIC en el ámbito empresarial ha sido tan contundente, que ya se han convertido en piezas fundamentales para el manejo y administración de las empresas. Su implantación ha venido a revolucionar los diferentes procesos, incrementando la productividad haciendo uso de menos tiempo y recursos, aumentando los niveles competitivos y el posicionamiento de la empresa en un mundo económico y de negocios cada vez más globalizado y competitivo.

Sin embargo, no por tantos beneficios vamos hacer a un lado un aspecto importante: ¿Quiénes usarán esas herramientas tecnológicas? Restrepo (1999) afirma que:

Inevitablemente el impacto sobre los empleados es significativo, los patrones de trabajo y las habilidades que ellos requieren, podrán ser muy diferentes de los que se tenían antes. Son vitales las capacidades relacionadas con los computadores y las comunicaciones. (p.9)

### **3.2.4 Ventajas de las TIC's en el ámbito empresarial**

En este contexto, las Tecnologías de la Información y Comunicación ofrecen grandes oportunidades para mejorar la eficiencia y diferenciación de las empresas. En su guía de autodiagnóstico para Pymes SPRI (2002) enumera las siguientes ventajas del uso de TIC's:

- Las barreras geográficas se difuminan, facilitando el acceso a un mercado más amplio pero favoreciendo también una mayor presión competitiva.
- Logran nuevas oportunidades comerciales.
- Los tiempos de respuesta se acortan, lo que hace necesario contar con una mayor capacidad y velocidad en el procesamiento de la información y en la generación y compartición de conocimiento.
- La posibilidad y necesidad de colaborar con otros agentes económicos se acrecienta.
- Pueden ampliar su base de negocio, en la medida en que la venta a través de Internet puede facilitar la entrada a nuevos mercados geográficos o nuevos grupos de clientes,
- Pueden reducir costes y tiempos, aprovechando la capacidad de las nuevas tecnologías de automatizar los procesos internos (compra, almacén, gestión comercial, etc.).
- Pueden mejorar la calidad del servicio ofrecido, a través de una mayor disponibilidad y velocidad del mismo.
- Se puede intensificar la colaboración con proveedores y clientes para mejorar el diseño de productos, optimizar los procesos de compra o venta, etc.
- Pueden agilizar la relación con las administraciones, entidades financieras, etc.
- Pueden mejorar su posicionamiento con respecto a las demás empresas. (p.7)

Guillene (2007) establece que:

- Se mantiene un contacto permanente y personalizado con el cliente por medio de los boletines electrónicos, que aparte de eso nos permiten estar presentes en la red
- La Web 2.0 y los blogs permiten a los propios usuarios colgar en la web la información que a ellos les interesa. Esta herramienta es de gran utilidad para la

empresa a la hora de ver qué es lo que le interesa al cliente para desarrollar estrategias de marketing

- La banca y facturación electrónica ofrecen una serie de ventajas, ya que tienen la comodidad de gestionar ya sea las cuentas de la empresa, las tarjetas o la emisión de facturas, entre otras muchas cosas, a través de la Red, permitiendo a la empresa ahorrar tiempo en estos trámites, así como la disponibilidad de hacerlo a cualquier hora del día y desde cualquier ordenador conectado a Internet.(p.13)

### **3.2.5 Desventajas de las TIC's en el ámbito empresarial**

Sarapura, Rivera, & Quiroz (2010) establece que algunas desventajas son:

- Uno de los inconvenientes que está presentando la red para muchos usuarios es la falta de credibilidad o de fiabilidad de los contenidos y sitios que circulan por la misma.
- Ataques masivos de virus, gusanos y otros mutantes son los que más perjudican al uso de la red.
- Crecientes ataques cibernéticos.
- Dependencia del uso de TIC's.
- Sustitución de empleados por nuevas tecnologías (p. 188).

Por su parte Saavedra Garcia & Zuñiga Ramos (2011) muestra otras desventajas tales como:

- Costos de TIC's y tiempos de implementación elevados, lo cual deriva en proyectos poco rentable.
- Rápido nivel de obsolescencia de las TIC's, que deriva en la necesidad de inversiones continuas que pierden valor continuamente.
- Tecnología poco flexible e inadecuada a las necesidades de la empresa (p. 31)

### **3.2.6 TIC's en la gestión estratégica**

Las TIC's agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general, y permiten a las empresas obtener ventajas competitivas, posicionarse en el mercado y facilitan los procesos de planificar, organizar, ejecutar y analizar el funcionamiento de la empresa. Servicios TIC (2004) establece que entre estos servicios se incluyen:

#### **Intranet**

Red propia de una organización, diseñada y desarrollada siguiendo los protocolos propios de Internet, en particular el protocolo TCP/IP. Puede tratarse de una red aislada, es decir no conectada a Internet.

#### **CRM (Customer Relationship Management)**

(Customer Relationship Management o CRM). Amplio término que cubre conceptos usados por compañías para gestionar sus relaciones con clientes, incluyendo la colección, almacenamiento y análisis de la información de sus clientes.

#### **ERP (Enterprise Resource Planning)**

Los sistemas ERP son sistemas integrales de gestión para la empresa compuestos por diferentes partes para distintos usos integrados en una única aplicación, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, etc.

#### **Factura Electrónica**

La factura electrónica (o e-factura) es el equivalente y evolución lógica de la tradicional factura en papel. A diferencia de esta, se emplean soportes informáticos para su almacenamiento en lugar de un soporte físico como es el papel. Otra característica intrínseca de la factura electrónica consiste en la posibilidad de envío o transmisión de esta factura por medios electrónicos como por ejemplo un diskette, una memoria USB e incluso por correo electrónico a través de Internet.

### 3.2.7 TIC's en el marketing y la comunicación

Guillene (2007) establece que:

Las empresas de hoy en día están implementando en sus estrategias, nuevas formas de marketing, el marketing digital. El marketing digital se ha posicionado como el nuevo rumbo para el desarrollo de las estrategias empresariales en el contexto de la globalización, articulado a los avances del mercado de las comunicaciones y la tecnología.

Es en esta instancia donde entran en juego las nuevas estrategias del marketing; alianzas, publicidad online, e-mail marketing, marketing one to one, herramientas de fidelización etc.

En definitiva, el marketing digital simplifica los procesos de marketing entre la empresa y los clientes, ahorrando tiempo y agilizando las respuestas a sus necesidades.

Por otra parte, para gestionar el conocimiento de los clientes, se pueden utilizar diversas herramientas tales como CRM que permite conocer con mayor detalle a los clientes, el boletín electrónico facilitando el contacto permanente con los mismos y el m-mail que forma parte de una nueva ola tecnológica que facilita realizar actividades a través del móvil. (p.42)

### 3.2.8 TIC's en la gestión financiera

Guillene (2007) afirma:

Como herramientas facilitadoras de la gestión financiera en una empresa, se desarrolla el **Cuadro de Mando Integral** necesario en una empresa para medir aspectos, como la percepción que tiene el cliente, los resultados financieros y la capacidad que tiene la organización para producir y poder ser competitiva en un entorno tan turbulento, la capacidad suficiente para actuar por Acción, Reacción, entre otros.

### **Banca electrónica y gestión de tesorería**

El desarrollo de la banca electrónica está constituyendo un hito en la prestación de servicios online permitiendo llevar a cabo un control y seguimiento de su situación financiera en tiempo real mediante la consulta de saldos y extractos de cuentas, traspasos de fondos entre las distintas cuentas que posea la empresa en la entidad financiera y transferencias a otras cuentas de distintas entidades. (p.58)

#### **3.2.9 TIC's en la gestión de recursos humanos**

Guillene (2007) establece que:

La informática ha facilitado las tareas habituales de los departamentos de RRHH proporcionándoles una serie de herramientas de gestión. En la actualidad, las áreas de personal cuentan con aplicaciones de software que les ayudan en procesos como la selección, formación, evaluación del personal o el cálculo de nóminas.

De este modo, no sólo se está optimizando el uso del tiempo y reduciendo los costes, sino que además mejorará la calidad de la información obtenida.

Algunas herramientas son:

#### **E-Learning:**

Las enseñanzas a distancia son relativamente modernas y surgen con la finalidad de facilitar el acceso a la educación y la formación a todas las personas, cualquiera que sea su situación geográfica, su ocupación, su horario, etc.

Este tipo de formación permite un gran ahorro de tiempo y facilita las tareas de gestión con módulos específicos para el tutor, administrador y alumnos. Entre las opciones existentes para las diferentes organizaciones existe la posibilidad de desarrollar cursos telemáticos mediante plataformas TIC's.

### **Gestión de los recursos humanos/portal del empleado (B2E)**

La implantación de nuevas tecnologías ha sido clave en la transformación de la sociedad y de los sistemas de administración de las empresas.

El portal del empleado o también conocido como B2E (Business to Employer) es una página web personalizada, disponible para cualquier empleado, que facilita la comunicación, el acceso a la información y conocimiento entre los empleados, aumentando la eficacia de los trabajadores en la organización.

Para el trabajador supone un considerable ahorro de tiempo, acceso permanente a la información, obtención de servicios y productos personalizados online.(p.81)

## IV. DISEÑO METODOLÓGICO

El término diseño se refiere al plan o estrategia definida para obtener la información que se desea (Sampieri, 2010).

El propósito del diseño metodológico en el proceso investigativo es responder a las preguntas de investigación, y cumplir con los objetivos planteados, por lo que en este capítulo se presenta la metodología, que se basa en la construcción de diversos métodos o estadios de investigación de la siguiente manera:

### 4.1. Enfoque

Esta investigación se sitúa en el paradigma cualitativo, dado que “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)”. (Sampieri, 2010, pág. 9)

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.

### 4.2. Tipo de Investigación

Los estudios descriptivos “Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Sampieri, 2010, pág. 80)

Esta investigación es de tipo descriptiva con un enfoque de **acción-participación** de naturaleza exploratoria y de campo ya que en primer momento se ha descrito y caracterizado el posicionamiento de la empresa Nueva Imagen con respecto al uso de las TIC´s trabajando en conjunto tanto investigadores como el gerente y personal de la empresa.

### 4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis del presente estudio corresponde a: Herramientas TIC's en la gestión empresarial de la empresa Nueva Imagen.

### 4.4. Alcance

El presente estudio engloba la descripción, análisis de la situación actual, debilidades y oportunidades; así como la planificación de integración de éstas últimas con respecto al uso de TIC's en la gestión empresarial de Nueva Imagen.

### 4.5. Método

Existen diversos tipos de métodos en la investigación, entre ellos se encuentra el método inductivo.

El método inductivo es aquel que va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. (Freyces, 2012)

El método empleado en este estudio es **inductivo**, siendo este una característica del enfoque cualitativo, en donde se busca ordenar la observación para extraer conclusiones de carácter general desde la acumulación de datos particulares.

Por otra parte, es importante destacar que también se emplean otros métodos generales de investigación como la abstracción, la síntesis y el análisis.

Para el primer y segundo momento de estudio se ha utilizado la combinación de instrumentos y fases de las siguientes metodologías.

**Metodología de Diagnóstico Empresarial (SPRI) [Instrumentos]**

**Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) [Fases]**

Cabe destacar que de la Metodología de Diagnóstico Empresarial (SPRI) únicamente se tomaron como parte esencial para la investigación, los instrumentos que esta proporciona, como entrevistas y cuestionarios, los demás procesos se realizaron siguiendo la metodología PETI la cual propone y hace énfasis en alinear el uso de tecnologías de información a las estrategias empresariales.

Esta metodología **(PETI)** está conformada por las siguientes fases o etapas:

### **Fase I. Situación Actual**

Modelo funcional que domina en la empresa. En este paso se evalúa de manera general el entendimiento de la estrategia de negocios de la empresa, la eficiencia de los procesos operativos y la aceptación de TI en la organización.

### **Fase II. Modelo de Negocio/Organización**

Relacionada con la creación de un modelo de la organización, inicia con un análisis del entorno y el establecimiento de la estrategia de negocios. Continúa con el diseño en detalle de los modelos operativos, que van a producir en parte los requerimientos de TI necesarios para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Posteriormente se construye la estructura de la organización, que especifica puestos, perfiles, habilidades, etc., necesarios para administrar la empresa. La fase termina con la construcción de una arquitectura de información, que identifica las necesidades globales de información de la empresa.

### **Fase III Desarrollo de un Modelo de TI**

En su primer módulo, tiene como objetivo la transformación de las estrategias de negocios en una estrategia de TI. Sigue con la construcción de la arquitectura de sistemas, que establece un marco para la especificación de aplicaciones y la integración de la información. Luego se definen los elementos clave y las características esenciales de la arquitectura tecnológica, que establece la plataforma en la que los sistemas van a

funcionar. Continúa con el diseño en detalle de los modelos operativos de TI, que describen el funcionamiento del área informática. Finaliza con la definición sobre la estructura de la organización de TI, necesaria para administrar los requerimientos informáticos.

#### **Fase IV Modelo de Planeación**

Primero se establecen las prioridades para la implementación de la TI y los procesos operativos. Luego se define un plan para la implementación, que determina el orden de desarrollo de los proyectos de negocios/organización y de TI. Continúa con un estudio de la recuperación de la inversión, a través de un análisis costo/beneficio. Todo el proceso finaliza con un estudio de administración del riesgo, que se encarga de reconocer la existencia de amenazas que puedan poner en peligro el éxito de la Metodología.

La integración y combinación de estas metodologías nos ha permitido conocer las debilidades y las posibles oportunidades de incorporación de TIC's en la gestión empresarial de Nueva Imagen, así como diseñar un plan de integración de las mismas enfocándonos en alinear la usabilidad de las TIC's con los objetivos del negocio.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recopilación de la información se hizo uso de diferentes técnicas:

- **Observaciones de Campo**

Piura López (1995) define observación como:

“Un método de recopilación de información primaria acerca del objeto estudiado mediante la directa percepción y registro de todos los factores concernientes al objeto estudiado, significativo desde el punto de vista de los objetivos de la investigación” (p. 79).

Se realizó una observación de tipo estructurada en la empresa con el objetivo de observar el plan de trabajo, los recursos, la estructura de TI de la empresa y la calidad de la atención al cliente. **(Ver anexo N° 3)**

- **Entrevistas**

La entrevista se define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Piura López, 1995, pág. 81).

Se aplicaron entrevistas de tipo semiestructurada al propietario y empleados de la empresa Nueva Imagen con el objetivo de conocer la empresa: su actividad, organización, planes futuros y los distintos productos y servicios que ofrecen. **(Ver anexo N° 1)**

Se utilizó una segunda entrevista de tipo semiestructurada con el fin de conocer el enfoque relacional prioritario para el gerente de Nueva Imagen **(Ver Anexo N° 2)**

- **Cuestionarios**

El cuestionario es el “método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema de estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo” (Piura López, 1995, pág. 84).

Se aplicó un cuestionario con el objetivo de realizar un primer análisis en cuanto al uso de TIC’s en las operaciones de la empresa. **(Ver anexo N° 6 apartado a)**

Se aplicó un segundo cuestionario al gerente de la empresa, con el fin de identificar las prioridades sobre el enfoque para la misma. **(Ver anexo N° 6 apartado b y c)**

- **Fuentes Documentales**

Una fuente es todo lo que suministra datos e información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios) y vivas (proporcionan datos primarios). Un documento o fuente documental es el soporte material (papel, madera, cinta magnética) o soporte digital en el que se registra y conserva una información. (De Anes, 2012)

Esta técnica se utilizó durante todo el desarrollo del proyecto con el objetivo de recopilar información de interés para la investigación.

#### **4.7. Informantes claves**

“Los informantes claves son aquellas personas que por sus vivencias y capacidad de relaciones pueden ayudar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante de información y a la vez les va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios (Hernández, 2014, pág. 8).

Para el desarrollo de la presente investigación nos apoyamos en los siguientes informantes claves:

- Gerente
- Responsable del área de edición
- Responsable del área contable

Todos estos informantes son los que dirigen y controlan las actividades de la empresa Nueva Imagen.

#### **4.8. Procesamiento de la información**

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizaron diversas herramientas entre las cuales podemos destacar:

**Procesador de texto (Microsoft Word):** se utilizó para transcribir y registrar la información obtenida durante la aplicación de los instrumentos.

**Procesador de texto (Bloc de notas):** se utilizó para tomar apuntes importantes para la redacción de la documentación.

**Ordenadores:** Se utilizaron para la ejecución del procesador de texto y para el almacenamiento de información.

**Memorias USB:** Se utilizaron para copiar la información obtenida al ordenador en el que se realizó el procesamiento.

**Teléfono Móvil:** Fue la herramienta que permitió registrar la información de las entrevistas para su procesamiento.

**Lapiceros:** Se utilizaron con herramientas esenciales que permitieron tomar anotaciones de información de interés para la investigación.

**Papel:** Se utilizaron como medios impresos con información importante para la aplicación de instrumentos.

#### **4.9. Plan de análisis de la información**

Toda la información recopilada en las entrevistas se utilizará para determinar la situación actual de la empresa.

Luego se le solicitará al gerente que analice sobre las prioridades de su empresa basándonos en dos enfoques: Negocio y Relación.

Luego de sintetizar la información de las entrevistas y obtener las prioridades de la empresa, se procederá a la aplicación del cuestionario de autodiagnóstico digital, este cuestionario consta de dos bloques de preguntas relativas a la disponibilidad de TIC's y el grado de preparación, y un bloque con una serie de afirmaciones dirigidas a analizar la utilización de TIC's en la empresa. El gerente marcará con una x aquellas afirmaciones que sí se dan para su empresa; Posteriormente esas afirmaciones serán sumadas con el objeto de situar a la empresa en un nivel de la escala de uso de TIC's dando como resultado el posicionamiento de la misma. **(Ver anexo N° 6 apartado d)**

Se determinaran las metas, limitaciones y problemáticas encontradas en la empresa siendo estas el eje fundamental para la determinación de las estrategias TIC's que se propondrán en la empresa para su implementación.

## **V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo pretende dar a conocer al lector los resultados del proceso de investigación de acuerdo al orden de los objetivos específicos iniciando con el marco institucional de la empresa, luego se procede al análisis de la situación actual de la empresa y finalizamos con el marco estratégico de TI.

### **5.1 Marco Institucional**

#### **5.1.1. Origen/Fundación de la empresa**

Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen se fundó impulsado por el deseo de superación y por las ganas de liderar un negocio propio de parte del señor Erick Martínez Caballero, quien ya contaba con una vasta experiencia en el campo, habiendo laborado por mucho tiempo en lo que fuese KODAK, una empresa encargada de brindar múltiples servicios en el campo de la fotografía.

Nueva imagen abrió sus puertas en el año 2011, en el mes de noviembre, aprovechando que este mes forma parte de la temporada alta en este negocio y significaría un buen momento para comenzar con el emprendimiento de la idea del gerente de la empresa.

Teniendo ya 5 años de funcionamiento y constituida legalmente, ha forjado un camino de crecimiento, fortaleciendo su relación con clientes y proveedores, ofreciendo un servicio competente y estableciéndose como uno de los principales ofertantes de servicios fotográficos en la ciudad de Estelí.

Actualmente en la empresa laboran 4 personas dentro de las cuales, todas comparten grados de parentesco, siendo la empresa de carácter familiar.

Por sus características dentro del marco de clasificación de las empresas en Nicaragua, Nueva Imagen se sitúa dentro de la categoría Micro-Empresa. **(Ver en marco teórico Clasificación de las empresas en Nicaragua).**



*Figura 2. Logotipo Nueva Imagen*

### **5.1.2. Misión, Visión y Objetivos**

Por la naturaleza y las circunstancias de trabajo, la gerencia de la empresa no ha dedicado el tiempo, espacio, acompañado de un análisis interno para determinar respuestas a interrogantes tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo queremos que sea nuestra organización en los próximos años?, ¿Qué haremos en el futuro?, interrogantes tan útiles para definir aspectos de gran importancia para el buen funcionamiento de la empresa como lo son la misión y la visión.

Esta situación tiene como consecuencias, la ausencia de metas, propósitos, valores, estrategias e identidad misma de la empresa.

#### **Objetivos**

Según el gerente, la empresa tiene los siguientes objetivos:

- Promover el crecimiento diario de la empresa.
- Ofrecer la mejor calidad en productos y servicios.
- Brindar una excelente atención a los visitantes.

Cabe destacar que estos objetivos tampoco están debidamente definidos en la empresa.

## **5.2 Análisis de la situación actual de la empresa**

### **5.2.1. Análisis de mercado (análisis externo - macro entorno)**

Según Willian J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker (2007) definen fuerzas externas como la influencia en oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización (p.28).

En consecuencia son fuerzas externas macro ambientales las siguientes:

- La Demografía
- Las condiciones económicas
- Las fuerzas sociales y culturales
- Las fuerzas políticas y legales
- Las Tecnologías.

#### **A. Factor Demográfico**

La demografía se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento.

Nicaragua es actualmente la cuarta nación más poblada de Centroamérica, cuenta con una población total de 6 181 268 Según los estudio publicados por el Instituto Nacional de Información y Desarrollo.

Desde 2005 hasta 2010 por ejemplo, la población nicaragüense creció a un promedio de 71,800 personas por año al pasar 5 millones 380 mil habitantes en 2005 hasta alcanzar los 5 millones 739 mil personas, experimentando un crecimiento del 6.6%.

En tanto entre los años 2011-2016 según las proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) el crecimiento promedio anual de la población nicaragüense fue de 68,400 personas al pasar de 5 millones 810 mil habitantes en 2011 hasta los 6 millones 152 mil que se proyectan para este año, con un crecimiento del 5.8% en ese periodo.

Esteli es un departamento de Nicaragua ubicado en la zona central del país, con una superficie total de: 795,7 Km<sup>2</sup> y una población de 201,548 habitantes, limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás de Oriente y El Sauce (León), al este con San Sebastián de Yalí y La Concordia en (Jinotega) y al oeste con Achuapa (León) y San Juan de Limay. (Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal, 2000)

## **B. Factor Económico**

Al mes de diciembre de 2015, el desempeño macroeconómico del país permanece sólido. La actividad económica continúa creciendo a una tasa cercana al 4.0 por ciento, mientras la inflación permanece baja y estable. Las finanzas públicas se mantienen sanas, las reservas internacionales siguen fortaleciéndose, mientras el sistema financiero permanece robusto. Estos resultados se han logrado en un contexto de menor crecimiento mundial y de precios de materias primas a la baja.

En 2011, el crecimiento alcanzó un récord del 6.2 por ciento, con una desaceleración al 3.9 por ciento en 2015, la tasa más baja en los últimos cinco años. Para 2016, el pronóstico es de un 4.4 por ciento, con lo que Nicaragua se coloca en los primeros puestos de crecimiento entre los países de Centroamérica. La inversión extranjera directa y el comercio también muestran perspectivas favorables. (Banco Mundial, 2016)

La estabilidad macroeconómica de Nicaragua ha permitido que el Gobierno adapte sus decisiones a estrategias pioneras de más largo plazo para combatir la pobreza, especialmente en las zonas rurales, en vez de tener que concentrarse en decisiones de corto plazo para sortear la crisis. El respaldo de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el fondo del Banco Mundial para los países más pobres, ha sido clave para que este cambio sea una realidad.

Según la Encuesta de Medición de Nivel de Vida 2014, del Instituto Nacional de Información de Desarrollo, para el período 2009 a 2014 en Nicaragua hubo una disminución de 13 puntos porcentuales en la pobreza nacional, que descendió de 42.5 a 29.6 por ciento. Mientras que, para el mismo período, la pobreza extrema presentó una disminución de 6 puntos porcentuales, tras pasar del 14.6 por ciento a un 8.3 por ciento.

En términos de las perspectivas para el cierre del año 2015, la estimación de crecimiento de la economía nicaragüense se mantiene en un rango entre 4.3 y 4.8 por ciento. Asimismo, las menores presiones inflacionarias han motivado una revisión a la baja en la estimación de inflación de 2015, la cual se proyecta entre 2.0 y 3.0 por ciento.

Para el año 2016, se espera un contexto internacional más favorable. En este entorno, se prevé una recuperación del dinamismo económico, con una estimación de crecimiento entre 4.5 y 5.0 por ciento. Se prevé que el crecimiento económico siga impulsado por el desempeño de la construcción, comercio y resto de actividades de servicios. Adicionalmente, se proyecta una recuperación de la industria, especialmente en el sector de Zonas Francas, junto con una estabilización de los sectores agroexportadores. En términos de inflación, se estima una tasa entre 5.0 y 6.0 por ciento para 2016 (Banco Central de Nicaragua, 2015)

Según el Documento de Nicaragua en Cifras publicado por el Banco Nacional de Nicaragua el Producto Interno Bruto (PIB) ha reportado un incremento del 4.9% y una verificación de unos U\$ 2,062.7 por capital (Nicaragua en Cifras, 2015).

En Esteli, la rama económica más fuerte la representa el tabaco, el comercio y el turismo. Según afirma Alfonso Reyes Castillo presidente de la Cámara de Comercio y Servicios de Estelí al periódico "El Nuevo Diario", en el departamento se reporta un crecimiento de 15 hasta 20% en el sector empresarial.

Según el Mapa de Pobreza Nacional publicado por el Instituto Nacional de Información y Desarrollo, Esteli se clasifica como un departamento de pobreza media con relación a los otros departamentos del país lo que significa que de un total de 12,645 hogares que se visitaron en un censo durante el 2005 solo el 29.5 de la población esteliana vivía en población extrema.



*Figura 3. Mapa de pobreza departamental en Nicaragua, tomado del sitio web del Instituto Nacional de Información y Desarrollo. <http://www.inide.gob.ni/censos2005/CifrasMun/MapaPobreza.pdf>.*

### C. Factor Cultural

Estamos inmersos en un proceso de transformación digital y, para que se concrete, tiene que llevarse consigo un cambio de mentalidad que alcance a todos los sectores de la sociedad, desde los ciudadanos a la administración, las relaciones laborales y, por supuesto, la economía. Para ello es fundamental tener muy presente cuáles son las ventajas de las TIC's para las empresas y cómo integrarlas en sus organizaciones.

Las TIC pueden transformar los procesos productivos, aumentando la movilidad y rapidez con que estos se realizan, disminuyendo los costos y facilitando la inserción de las empresas en la economía global.

Hace tan sólo unos años sólo los gobiernos y las empresas multinacionales eran capaces de comerciar globalmente. Hoy la tecnología permite a las compañías más pequeñas o hasta emprendimientos unipersonales convertirse en empresas “micro multinacionales”, vendiendo productos, servicios e ideas transnacionalmente.

Laura Paulise (2015) en el sitio web Destino de Negocios Movistar muestra un informe con las aplicaciones más utilizadas en el ámbito empresarial:

- Mercado Pago y Paypal, que permiten realizar transacciones con clientes de todo el mundo.
- Skype y Hangouts, Facebook para realizar videoconferencias.
- Whatsapp para facilitar el contacto con los clientes en vez de utilizar el mail o el teléfono.
- Youtube y Vine para hacer y promocionar videos corporativos.
- Mercado Libre, e-Bay, Amazon y Alibaba para comprar y vender.
- Páginas web, LinkedIn, Facebook, GoogleAds y blogs con notas, utilizados para informar a los clientes, mantener una comunicación periódica y promocionar sus productos y servicios.
- Trello y Google Calendar para organizar eventos y tareas.

#### **D. Factor Político - Legal**

Banco Central de Nicaragua (2012) “Las Pequeñas y Medianas empresas (PYME) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción y empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la excepción” (p.1).

Las MIPYMES en Nicaragua generan casi 300 mil empleos, en más de 150 mil establecimientos, de los cuales el 55% es administrado por mujeres, según datos del 2009 del Ministerio De Fomento, Industria y Comercio. En las zonas urbanas estas unidades económicas generan el 58% del empleo, según datos del Directorio Económico Urbano del Banco Central de Nicaragua. Lo que aunado a la flexibilidad de sus procesos productivos, convierten a estas empresas en un potencial de crecimiento y desarrollo económico.

Por tanto en Nicaragua se desarrolló la Ley 645, Ley De Promoción, Fomento Y Desarrollo De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa (Ley Mipyme) publicada el 8 de Febrero de 2008. El objeto de la presente ley es fomentar y desarrollar de manera integral la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país.

## **Clasificación Legal de Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua**

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. El Reglamento de esta Ley definirá las Características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas del sector MIPYME (Ver en marco teórico Clasificación de las empresas en Nicaragua)

Referente al tema de exportación la ley 645 en el capítulo II correspondiente al tema de Promoción y Fomento de la Capacidad Exportadora de las MIPYME en su artículo 29 establece que el MIFIC será el ente encargado de promover el crecimiento del número de MIPYME exportadoras y su oferta exportable, mediante el desarrollo de programas e incentivos que impulsen una cultura empresarial exportadora, de conformidad a la legislación nacional.

### **E. Factor Tecnológico**

Únicamente dos de cada diez empresarios en Nicaragua invierten en nuevas tecnologías para mejorar sus negocios. El mayor desinterés de hacer este tipo de inversión reina entre las micro y pequeñas empresas y en menor medida entre las medianas, las que componen gran parte de la matriz empresarial de Nicaragua, revela la Encuesta de Empresas Sostenibles Nicaragua 2015, publicada por el Consejo Superior de la Empresa Privada y la Organización Internacional del Trabajo.

Alejandro Delgado, presidente del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme) en una entrevista al diario “La Prensa” , reconoció que son pocas las empresas pequeñas que apuestan por la tecnología, debido a dos razones principales: lo ven como un gasto y es caro.

En el centro del país es donde las empresas (24 %) están haciendo inversión en nuevas tecnologías como estrategia para mejorar el negocio.

Nicaragua es uno de los países con más baja inversión en investigación y desarrollo (I+D) a nivel de América Latina. Mientras Brasil y Chile invierten el 1 por ciento y 0.7 por

ciento de su PIB, y Costa Rica, otro país centroamericano, invierte 0.32 por ciento; Nicaragua solamente invierte 0.05 por ciento. La falta de vínculos y relaciones entre los agentes involucrados en el desarrollo es otra de las características del sistema nicaragüense. Las grandes empresas de capital extranjero y nacional importan tecnología y trabajan con estándares técnicos altos, mientras que las PYMES operan con tecnología atrasada y con bajos y medianos estándares de calidad.

En Nicaragua el ente encargado de las investigaciones tecnologías y científicas es el Conicyt cuyo objetivo principal es regular el ámbito de ciencia, y tecnología en los distintos sectores, actualmente lo único con lo que se cuenta en esta institución es con una Política Nacional de Ciencia, Tecnología E Innovación de Nicaragua 2011-2030 y un Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Nicaragua 2010-2030.

Actualmente se está trabajando en un proyecto de Ley De Promoción Y Desarrollo de La Red Nacional de Servicios de Telecomunicaciones de Banda Ancha el cual el objetivo principal es reducir la brecha digital, así como también la brecha social, con mejoras en productividad y competitividad en diversos sectores, y en la calidad de vida, llevando servicios de salud, dijo el coordinador de Banda Ancha del BID, Antonio García Zaballos, durante el acto de aprobación al periódico “Nuevo Diario”.

## **5.2.2. Análisis de mercado (análisis interno - micro entorno)**

### **A. Productos**

- Venta de cámaras fotográficas.
- Venta de retablos fotográficos.
- Venta de molduras.

### **B. Servicios**

La principal actividad que desarrolla la empresa, es la impresión de fotografía, en diferentes tamaños y en diferentes tipos de papel. A esta actividad se le suma la oferta de cuadros y retablos también en diferentes tamaños, la toma y edición de fotografías, creación de diseños de tarjetas de invitación para diversos eventos (Cumpleaños, bautizos, bodas) y la cobertura de estos.

Los servicios se ofertan de manera directa en el local de la empresa, a través del diálogo con el cliente, también se ha integrado la publicidad a través de viñetas radiales, siendo estos los únicos canales por los que se promocionan los servicios de la empresa.

El servicio de impresión de fotografías es el que genera mayor cantidad de ingresos a la empresa, seguido de la venta de productos complementarios a la impresión como los son los retablos y cuadros, en último lugar está la toma de fotografías a particulares y la cobertura de eventos.

### **C. Mercado meta**

Se atienden entre 500 y 800 clientes al mes (Es un estimado total de los clientes que visitan la empresa frecuentemente y algunos que llegan esporádicamente).

Aunque la empresa ofrece sus servicios a un público general, ésta atiende una cartera de clientes clasificada por su labor:

- **Estudios Fotográficos:**

Representan los clientes que generan la mayor cantidad de ingresos para la entidad, gracias a la magnitud de orden de trabajo, están ubicados en el casco urbano de la ciudad de Estelí al igual que la empresa y estos gozan de un trato especial.

- **Fotógrafos Profesionales:**

Son personas particulares, que se dedican a la toma de fotografías; no representan ninguna asociación (como el caso de los estudios fotográficos); pero conforman el cliente habitual de la empresa y suponen un elemento importante para el negocio.

- **Fotógrafos Aficionados:**

Son personas particulares que visitan la empresa de vez en cuando y no representan un gran significado en los ingresos; pero se hace enfoque en fidelizarlos.

El seguimiento a los clientes se da a través del teléfono (fijo, móvil) principalmente, y, ocasionalmente mediante correo electrónico, con el objetivo de indagar sobre sus actividades, sus recientes compras o si está satisfecho con los productos.

En cambio cuando un potencial cliente visita el establecimiento, se le brinda toda la información pertinente a los productos y servicios que ofrece la empresa, además de aclarar la calidad del producto, las promociones y la responsabilidad de trabajo para con él.

#### **D. Plazas**

Nueva Imagen solo cuenta con un local (establecimiento físico) para atender a las diferentes categorías de sus clientes, lo que genera ocasionalmente confusión en la atención a los mismos.

Por otra parte la empresa ha priorizado atender a un mercado geográfico ubicado en el centro de la ciudad de Estelí, ya que es esta zona en la cual se concentra la mayoría de los estudios fotográficos y fotógrafos de la ciudad, además de la gran afluencia de personas en este sector.

#### **E. Proveedores**

La empresa solo cuenta con los servicios de un proveedor por producto, lo que representa limitantes a la hora de variedad de productos en los pedidos. El gerente de Nueva Imagen expresa que ha trabajado bien con esta dinámica y que sus proveedores son confiables; pero le gustaría comprar directamente a proveedores externos; evento que no se ha llevado a cabo a falta de capital financiero por parte de la empresa.

Nueva Imagen realiza las siguientes transacciones con sus proveedores:

- **Papel y químico:** Materia prima necesaria para la impresión de fotografías. Compra realizada a un proveedor ubicado en la capital.
- **Cuadros y Retablos:** Elementos externos a la fotografía que en conjunto componen un producto con valor agregado para el cliente. Compra realizada a un proveedor de la ciudad de Matagalpa.

## **F. Competencia**

Nueva Imagen hace frente a dos competidores principales: Alba Color, el cual posee ventajas competitivas por las siguientes situaciones:

- Está ubicado en el casco urbano de la ciudad de Estelí en una posición favorable: del parque central 50 metros al norte.
- Posee más de un establecimiento en la ciudad de Estelí, y en otros departamentos.
- Además de impresiones y ampliaciones fotográficas ofrece impresiones en tazas, papel bond, camisetas y ampliaciones en fotocopias.

Alba color utiliza los mismos canales de venta que Nueva Imagen: el establecimiento físico, con la ventaja de contar con más de uno.

**Impresiones UBAU** (no es un laboratorio fotográfico, pero compite en la oferta de productos y servicios)

- Está ubicado en el casco urbano de la ciudad de Estelí en una posición favorable: Avenida Central, frente a Bancentro Estelí.
- Además de impresiones y ampliaciones fotográficas ofrece impresiones en tazas, papel bond, camisetas y ampliaciones en fotocopias.

### **5.2.3. Análisis de la estrategia empresarial y gerencia de operaciones**

#### **A. Estructura organizacional**

La empresa fotográfica Nueva Imagen no cuenta con una estructura organizacional definida, ésta herramienta que permite identificar las funciones y responsabilidades de cada empleado, es ausente. En todo caso por su naturaleza de tipo familiar, la empresa divide las áreas, dependiendo de las habilidades de cada integrante siendo de esta manera las siguientes:

- **Gerencia**
- **Contabilidad**

- **Diseño y Edición**
- **Ensamblaje y Acabado**

Cabe destacar que los puntos expuestos anteriormente solamente constituyen la actividad principal de cada empleado en la empresa. Siendo así que cada empleado también realiza diferentes actividades aclaradas en lo siguiente:

- **Gerencia:** Realiza la función de laboratorista, simultáneamente está pendiente de la dirección de la empresa como gerente, organizando y supervisando los trabajos.
- **Contabilidad:** Área responsable de caja y a la vez de cobros de cuentas pendientes y atención al cliente.
- **Diseño y Edición:** En esta área se realiza la toma y edición de fotografías, atención al cliente, logística entre otras.
- **Ensamblaje y Acabado:** Área responsable del ensamblaje y acabado de los productos (retablos y cuadros), también de logística como envío de productos, recepción de encomiendas entre otros.

## **B. Prioridades o metas de la empresa**

Las prioridades de Nueva Imagen para los próximos 5 años en cuanto a los criterios de enfoque de negocio y los principales agentes cuya relación con la empresa desea fortalecer son las siguientes:

### **1) Enfoque de Negocio**

A la empresa le interesa el crecimiento como objetivo principal.

- Incorporar nuevos clientes al negocio.
- Expandirse a nuevos mercados.
- Llegar a nuevos mercados geográficos.

### **2) Enfoque de Relación**

La empresa tiene el propósito de mejorar su relación con el cliente.

- Mejorar la calidad del servicio.
- Incrementar su cartera de clientes.

### **C. Gerencia de operaciones**

Como ya se mencionaba anteriormente Nueva Imagen es una microempresa dividida en las siguientes áreas:

- Gerencia
- Contabilidad
- Diseño y Edición
- Ensamblaje y Acabado

Estas áreas desempeñan distintas funciones dependiendo de la situación en la que se encuentre por ejemplo, al momento de atender al cliente sucede que en una ocasión lo puede atender alguien del área de diseño o edición, o alguien de contabilidad o inclusive el gerente de la empresa.

La empresa cuenta con diversos recursos TIC's que pueden ser aprovechados de una mejor manera para evitar el adagio de los distintos procesos y mejorar la competitividad.

En toda empresa se toman decisiones que marcan el rumbo de la misma, en Nueva Imagen las decisiones importantes de acuerdo a la entrevista realizada, se toman en conjunto con todas las áreas a excepción del área de ensamblaje y acabado.

La parte de contabilidad toma decisiones muchas veces sin consultar al gerente de la empresa debido a que es un negocio familiar y la persona encargada de contabilidad es la esposa del gerente.

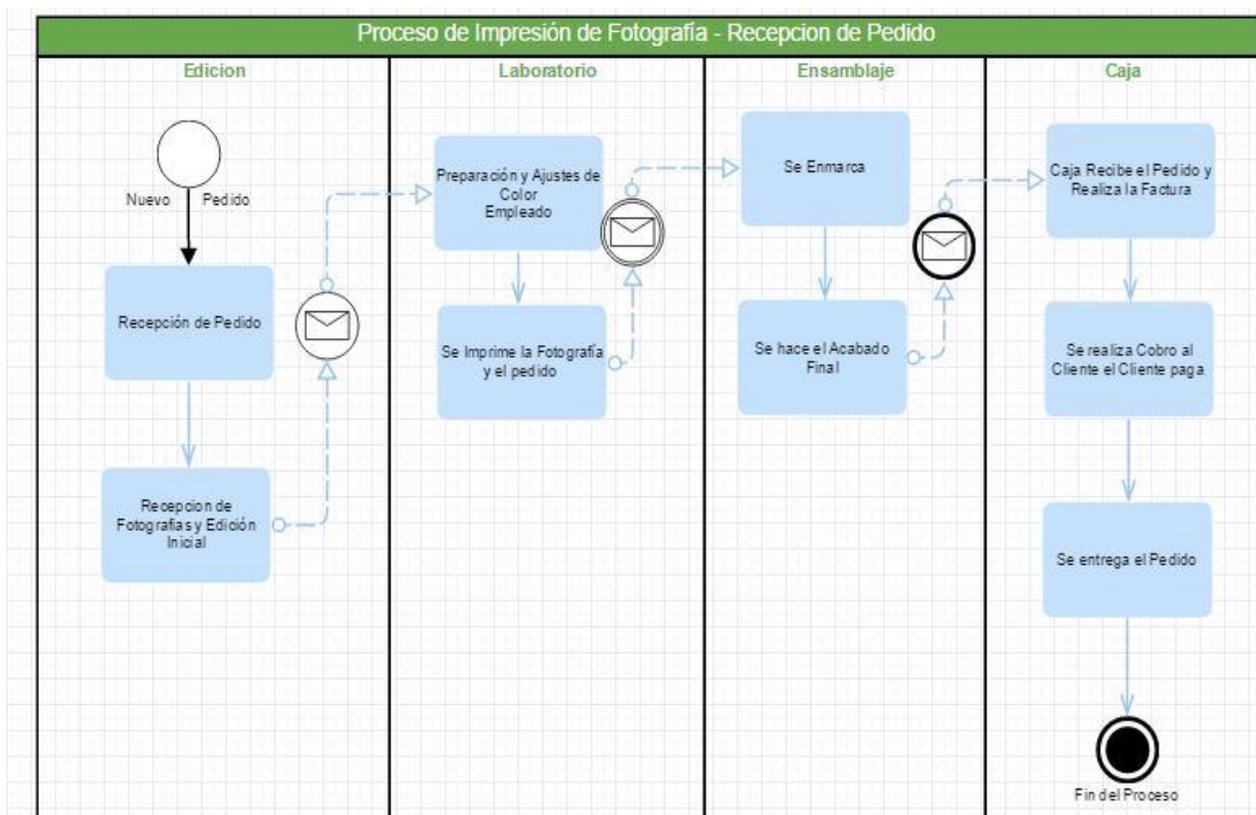
En el área de edición se toman decisiones respecto a precios y calidad de los productos pero quien da la última palabra con respecto a la calidad y salida del producto es el gerente.

## D. Principales procesos en la gestión empresarial

Al momento de recibir un pedido, dependiendo de la solicitud, las diferentes áreas que conforman la empresa, realizan los siguientes procesos:

### Proceso de impresión de fotografías

Si el pedido consiste en impresión de fotografías el área de edición y diseño atiende al cliente, recibe el producto (archivo, fotografía etc.), lo edita y realiza los ajustes necesarios, posteriormente el producto es enviado al área de laboratorio en donde se calibran los colores dependiendo de la necesidad y característica del producto y se imprime la fotografía, a continuación si se requiere se modifica, se ensambla y se le da el acabado al producto, como fase final se pasa a caja donde se hacen los cálculos de costo y precio del producto, finalmente se despacha al cliente.

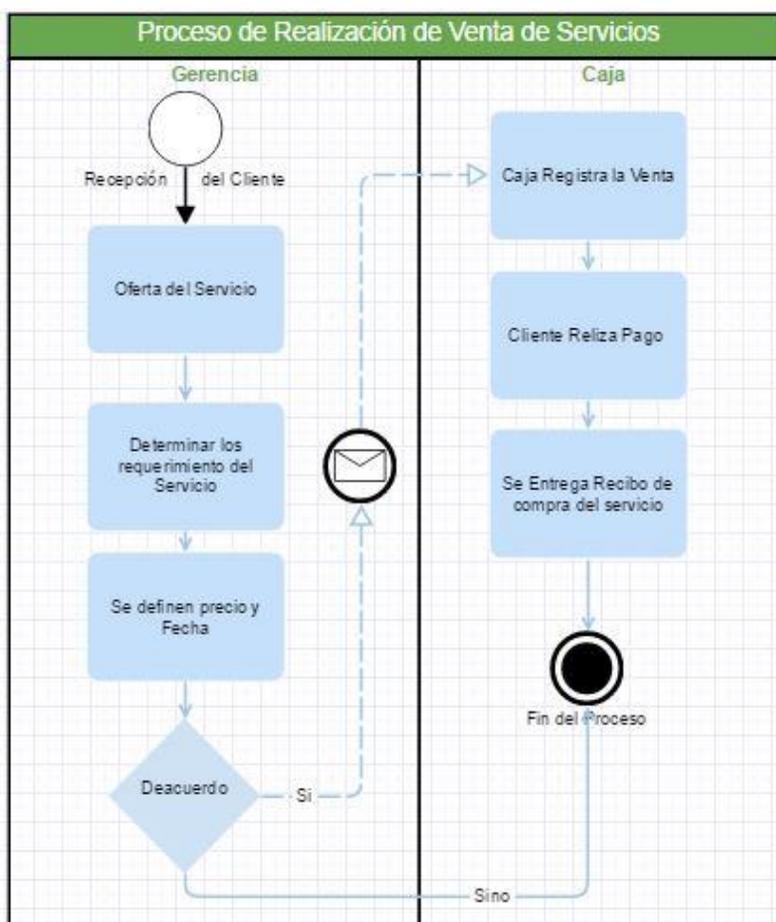


*Figura 4. Modelado del proceso de impresión de fotografía.*

## Proceso de venta de productos

Si el pedido consiste en la venta de algún producto, el cliente es atendido por cualquier persona de las áreas de gerencia, contabilidad o edición, se le solicita al cliente que pase a ver los distintos productos que se muestran en vitrina, posteriormente si el cliente decide comprar el producto, se envía al área de caja donde se realizan las transacciones de pago necesarias, el producto se prepara para su entrega y finalmente se agradece y se despacha al cliente.

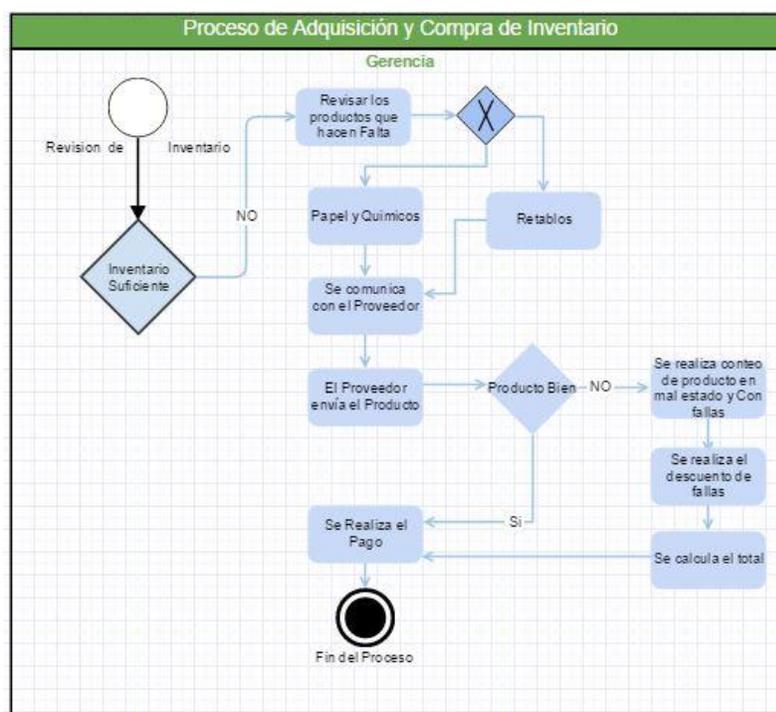
Sí el cliente requiere de un servicio (cobertura de eventos) el gerente lo atiende personalmente y discuten las bases y requerimientos del servicio, posteriormente llegan a un acuerdo de condiciones, fecha y método de pagos y con esto dan fin a la reunión.



**Figura 5.** Modelado del proceso de venta de productos.

## Proceso de compra de materia prima

Para determinar si es necesaria la compra materia prima, el área de gerencia, monitorea periódicamente su inventario, si se encuentran productos suficientes para cubrir pedidos de al menos dos semanas no realiza ninguna acción, por el contrario si el inventario existente en ese momento no es suficiente para realizar operaciones de al menos dos semanas se procede a realizar un pedido, en donde el gerente se comunica con los proveedores, la solicitud se realiza por medio de correo electrónico o teléfono móvil. Cuando el pedido llega a la empresa se procede a descargar y revisar el producto ya que este es muy frágil, si se presentan fallas en los productos se elabora un informe detallando la cantidad de productos que presentaron fallas, cabe destacar que esos productos no son aceptados y son devueltos al proveedor, la cantidad de productos que presenten fallas serán repuestos en el próximo pedido, de no encontrarse fallas en los productos no se elabora informe y se procede a la cancelación total e inmediata del pedido, la cancelación del pedido que presenta fallas se hace parcialmente y se totaliza solamente cuando el proveedor envía la reposición de productos.



*Figura 6. Modelado del proceso de compra de materia prima*

## **E. Factores críticos de la empresa**

El Libro ¿Qué son los factores de éxito?, define “Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización” (Arturo Murillo, 2013).

A pesar de que el gerente definió cuáles son sus metas para los próximos años con respecto a su empresa, no tiene definido cuales son aquellos factores críticos que le permitirán cumplir sus objetivos, debido a que el manejo de la empresa se realiza de forma empírica y el gerente se preocupa por el día a día de su negocio y no tiene un plan específico de proyecciones a futuro.

## **F. Limitaciones**

Capital.

Preparación profesional del personal.

Recursos TIC´s.

## **G. Problemáticas**

No se tiene definida una estructura organizacional que delimita funciones y responsabilidades del personal.

No se cuenta con estructuras definidas de costos e ingresos.

Desconocimiento real de los estados financieros.

No existe una diversificación de productos con respecto a la competencia.

Ausencia de presencia en Internet.

No se implementan estrategias de marketing.

Ausencia de sistemas informáticos.

Bajo aprovechamiento de los recursos TIC´s.

No se capacita al personal de la empresa.

No existe ninguna estrategia de seguimiento a clientes.

## **H. Requerimientos de información por parte de la alta gerencia**

Al momento de tomar decisiones, el gerente se basa en los siguientes aspectos:

### **Para realizar compras de materia prima:**

Periodos altos de demanda de productos y servicios.

Stock y demanda de productos.

### **Para atender a los clientes de una u otra manera:**

Datos generales del cliente.

Fidelidad de los clientes.

Cantidad de impresiones a realizar.

Cantidad de compras a realizar.

### **Para tomar decisiones que marcaran el rumbo de la empresa:**

Estados financieros de la empresa.

Actividades que generan mayor índice de ganancia.

Productos más solicitados por los clientes.

Mercado meta.

## **5.2.4. Situación de las TIC's**

### **A. Gobierno de TI**

Por la naturaleza y el giro comercial de la empresa, ésta está relacionada estrechamente con el uso de TIC's; pero carece de un área responsable de la correcta gestión de las herramientas en los procesos de la entidad.

### **B. Infraestructura TI**

Dentro de la infraestructura de TI de la empresa se encuentran contratados servicios básicos como: Servicio de telecomunicaciones que proporciona conectividad de datos,

servicio telefónico para la comunicación con clientes y proveedores. En cuanto a los dispositivos físicos y lógicos con los que cuenta la empresa, se detallan en las siguientes tablas:

### Lista de Hardware

N°	N° Unid	Fabricante	Modelo	Características
1	1	Sony	LAPTOP Vaio	Intel Core i5 4Gb RAM 64 bits W8
2	1	HP	PC 1135	Intel Core Duo 4Gb RAM 64bits W7
3	1		PC	Pentium Dual Core 3Gb RAM 64bits W7
4	1	Lenovo	PC	Intel Core 2 Quad 4Gb RAM 32bits W7
5	1	Hacer	PC	Pentium 4 1Gb RAM 32 bits WXP
6	1	Noritsu	Qss-3401	Mini laboratorio Fotográfico
7	1	Nikon	D7000	Lente 18-55mm
8	1	Cannon	7D	Lente 18-55mm
9	1	Nway	Nway 10/100	Switch 8 pts color negro
10	1	New Link	New Link	Switch 4 pts color blanco
11	1	RCA	DWG855TLG	Router color negro

*Tabla 3. Hardware de la empresa Nueva Imagen.*

Aplicaciones software requeridas para las operaciones de la empresa.

### Lista Software

N°	N° Unid	Proveedor	Programa	Servicios Suministrados
1	1	Microsoft	Windows 8	Sistema operativo PC
2	3	Microsoft	Windows 7	Sistema operativo PC
3	1	Microsoft	Windows XP	Sistema operativo PC
4	4	Adobe Inc.	PhotoShop 5	Diseño y Edición
5	1	Adobe Inc.	PhotoShop 2	Diseño y Edición

---

6	4	Dropbox Inc.	Dropbox	Almacenamiento e intercambio de archivos.
---	---	--------------	---------	---

---

**Tabla 4.** *Software de la empresa Nueva Imagen.*

### Ordenadores:

La arquitectura de información presente en este factor para Nueva Imagen cuenta con ciertas debilidades manifestadas en la calidad de sus equipos, de lo que se puede destacar que no presentan las especificaciones requeridas para operar funciones efectivamente, además de estar al borde de la obsolescencia tecnológica.

En la siguiente tabla se detalla el número de equipos por área de la empresa.

Area	Equipos	Tipo
Diseño y Edición	3	Ordenador de mesa - portátil
Laboratorio	1	Ordenador de mesa
Caja	1	Ordenador de mesa
Embalaje	0	

---

**Tabla 5.** *Ordenadores por área de la empresa Nueva Imagen.*

### C. Sistemas de Información

La empresa carece de sistemas de información que agilicen el flujo de la misma y permitan que la gerencia tome decisiones oportunas y acertadas. Una gran debilidad cuando se trata de una entidad comercial.

### D. Redes y Telecomunicaciones

Existen dos redes en la empresa, una red de área local cableada, la cual fue elaborada por el mismo gerente, sin experiencia en el tema de redes, por lo cual la topología es muy deficiente, y otra inalámbrica y de acceso libre a personal y clientes que llegan al establecimiento.

- No hay control sobre la integridad de datos, no es centralizado y usualmente genera problemas.
- Nueva imagen no cuenta con un portal en internet en donde dé a conocer su quehacer.
- Utilizan Dropbox como un medio de almacenamiento.

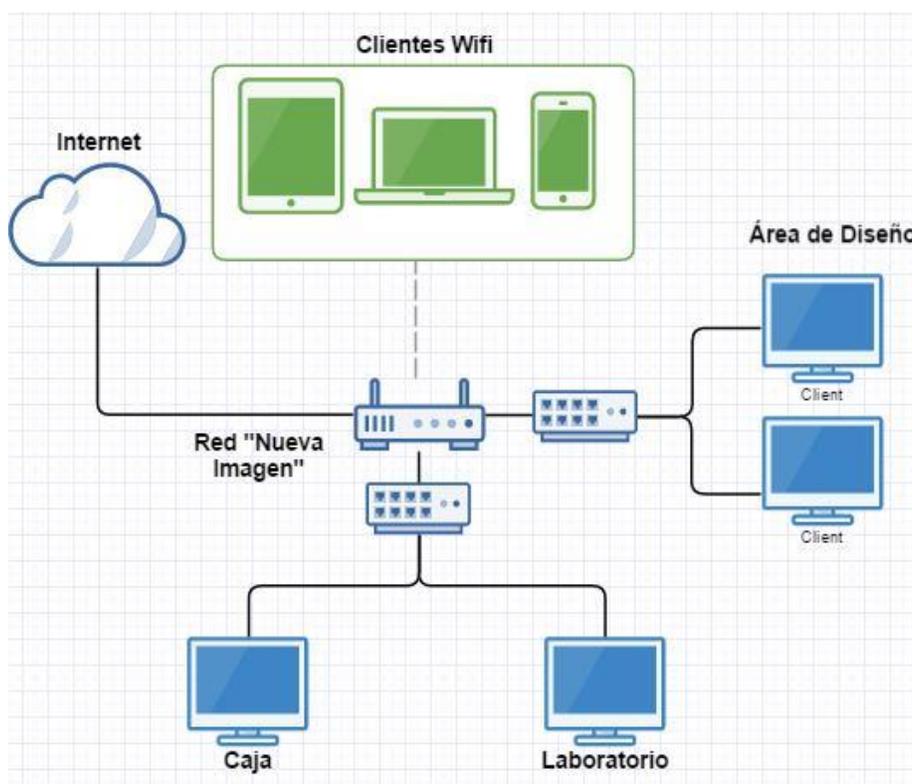
Nueva Imagen cuenta una red de trabajo sencilla, en donde los equipos acceden a los archivos desde una carpeta compartida situada en un ordenador, no existen mecanismos de autenticación, ni mucho menos prevención de redundancia de datos.

La empresa ha contratado como proveedor de internet a Claro, con un ancho de banda de 2Mbps, una topología no estructurada e implementada de manera artesanal, utilizando cableado categoría UTP categoría 5e, complementado con un router y 2 switch de 8 puertos cada uno, añadiendo una red inalámbrica wifi con seguridad WPA.

### **E. Arquitectura Tecnológica**

- Almacenamiento e Intercambio de archivos a través de plataformas de almacenamiento en la nube.
- Ningún parámetro de seguridad implementado a nivel lógico.
- Ausencia de servidor como portal de comunicación interna y externa
- Redes Inalámbricas.
- Datos compartidos y administrados centralizadamente.

## Gráfico Arquitectura de TI de la empresa



*Figura 7. Arquitectura TI actual de la empresa Nueva Imagen.*

### F. Seguridad Informática

Este aspecto en la empresa presenta grandes problemas en cuanto a la magnitud de riesgos, amenazas y vulnerabilidades encontrados en el quehacer diario, desde el acceso a los equipos y a la información hasta el estado de los mismos, enfocándose principalmente en la restricción de uso de los equipos.

La empresa opera con diferentes situaciones que ponen en peligro la integridad de los equipos por ejemplo, conexiones no seguras, instalaciones eléctricas inadecuadas y sobre todo mal manejo de los dispositivos.

No existen planes de contingencia para cualquier situación que se presente. No existe una protección adecuada para utilizar la web y el antivirus no es el óptimo.

## **G. Uso de TIC's por parte del personal**

En cuanto a la importancia de las TIC's, el gerente entiende las ventajas que estas ofrecen para su negocio, además de la dependencia a ellas, tanto los empleados como él están conscientes de lo necesario de este elemento dentro de su modelo de negocio y la urgencia de actualizar sus conocimientos en la utilización de éstas.

Todo el personal de Nueva Imagen hace uso de las TIC's ya que el quehacer diario exige la utilización de los ordenadores para realizar el trabajo; también de internet como puente entre las fuentes de recursos gráficos y demás, el correo electrónico y teléfonos como medios para intercambio de información.

Sin embargo no poseen (ningún empleado) conocimientos técnicos que sean útiles en caso de avería de algún equipo, tampoco del óptimo manejo de la paquetería office, no están actualizados para con el uso de nuevos programas relacionados al oficio y dependen de asistencia externa en casos de emergencia.

### **Importancia y estado de las TIC's en los procesos y gestión empresarial**

Todas las herramientas TIC's anteriormente mencionadas, son indispensables para el desarrollo de las actividades clave en la empresa, desde la comunicación con el cliente y proveedores a través del móvil y el correo electrónico, hasta los procesos de toma y edición de fotografías utilizando las cámaras, la PC y el software de diseño para tener a fin el producto.

La empresa cuenta con un laboratorio fotográfico traído desde los EEUU que data del año 2006, el cual se utiliza para la impresión de las fotografías. Otro aspecto a destacar es que la versión más actualizada del software de diseño que utilizan es Adobe Photoshop CS5, debido a la comodidad con la que se trabaja en esta versión, no se procedido a actualizar la versión y los equipos con los que trabajan no tienen las especificaciones necesarias para trabajar en diseño y edición.

- **Clientes**

El teléfono (fijo, móvil) y correo electrónico son las únicas herramientas TIC´s utilizadas para la comunicación entre el personal de la empresa y los clientes.

Por otra parte la empresa, periódicamente monitorea y analiza la información de pedidos (ya entregados) anteriores, almacenados en una base de datos, con el objetivo de conocer las tendencias del cliente en cuanto a productos o servicios y ofrecer promociones, descuentos según el perfil la necesidad del cliente.

### **Utilización de las TIC´s en relación con los diferentes agentes**

- **Proveedores**

Igualmente al caso anterior las herramientas básicas utilizadas para la relación con este elemento son el teléfono (fijo, móvil) y el correo electrónico, mediante los cuales se intercambia información primaria como: precios y productos disponibles.

- **Empleados**

Los empleados comparten archivos a través de una red interna, solamente por cuestiones de trabajo

- **Bancos, Administración y otros agentes**

En este aspecto la empresa utiliza más y diversas herramientas TIC´s, desde el correo electrónico para intercambiar información con asesores contable y fiscales, búsqueda de información a través del internet y navegadores web, sobre los estados de cuentas, gastos de la tarjeta de crédito, el cambio en la divisa, fechas de liquidación de impuestos, nuevas normativas etc.

Además la empresa realiza la declaración de impuestos a través del sitio web correspondiente, intercambia información con lo banco en formato electrónico (información de nómina, transferencias, gestión de cobro y recibo).

## H. Posicionamiento de la empresa respecto al uso de TIC's

Siendo conocidas las características de la empresa y su familiarización con las TIC's, se procedió a sumar todas las afirmaciones encontradas en el tercer bloque del cuestionario del autodiagnóstico SPRI, obteniendo un resultado de 12; por lo tanto Nueva Imagen se posiciona en el nivel de:

---



Empiezan a ser conocidas las ventajas que las nuevas tecnología pueden aportar a la empresa, centrándose en la incorporación del correo electrónico como medio de comunicación y en Internet como nuevo canal para:

- dar a conocer la compañía y sus productos
  - facilitar la obtención de información
  - Los sistemas de información internos se desarrollan en las áreas de contabilidad y de gestión de personal fundamentalmente.
  - En general, no se dispone de sistemas de información para las áreas claves.
- 

### 5.2.5. Desarrollo del modelo procesos/funcional de la empresa

Para desarrollar el modelo de procesos en la empresa es necesario resaltar nuevamente las áreas con las que cuenta la empresa:

Gerencia

Contabilidad

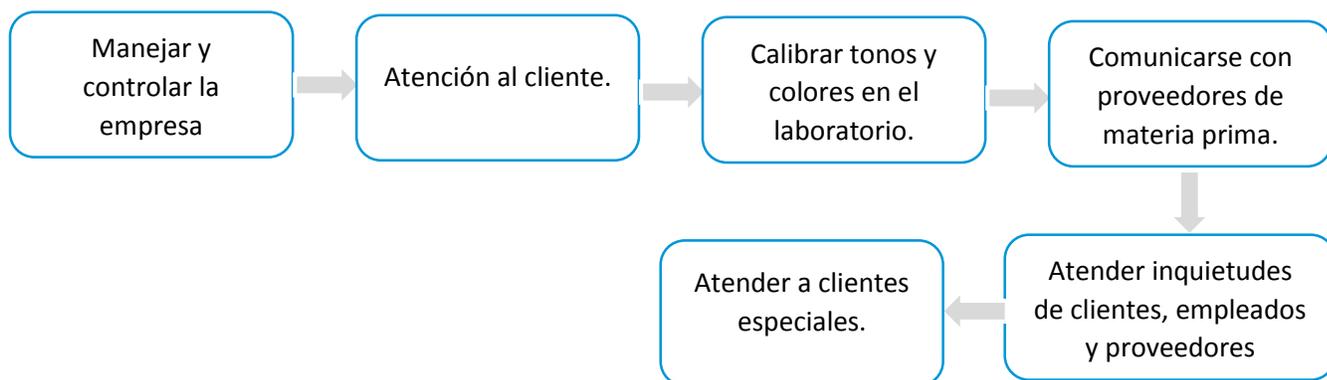
Edición y Diseño

Ensamblaje y Acabado.

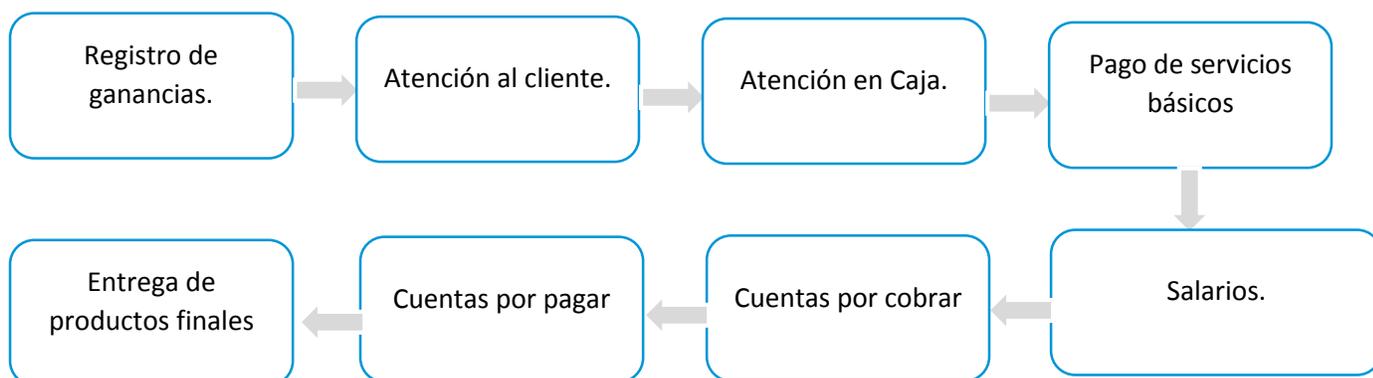
## A. Modelo y arquitectura de procesos por áreas de la empresa

A continuación se presentan los distintos procesos y funciones de cada área de la empresa; Cabe destacar que estos procesos se muestran de forma general ya que por la condición de ser una empresa pequeña y familiar, las áreas comparten las funciones, por lo tanto no está definida una línea a seguir por cada área para realizar los procesos.

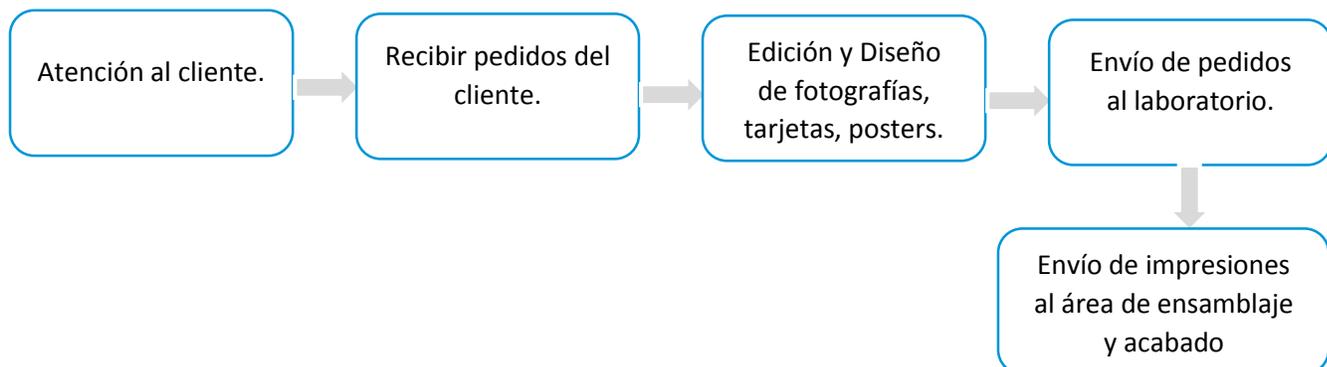
### Procesos y funciones del área de Gerencia



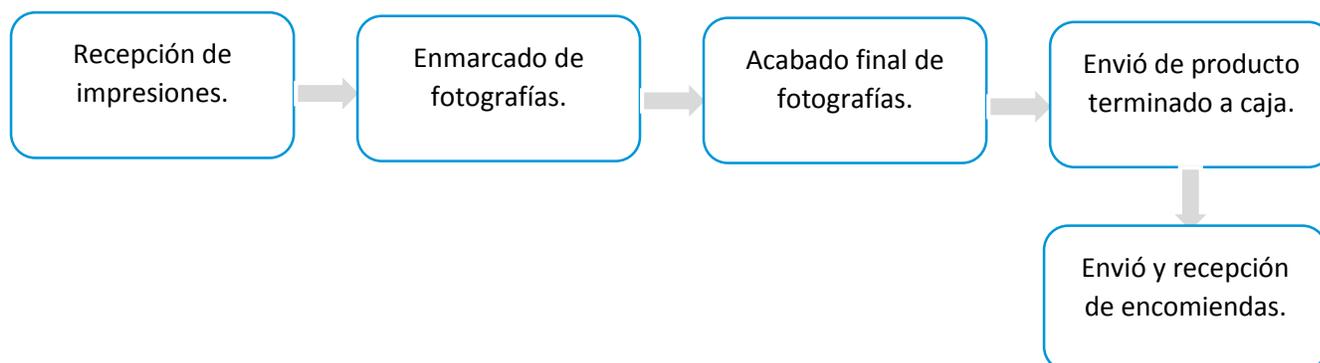
### Procesos y funciones del área de Contabilidad



### Procesos y Funciones del área de Edición y Diseño



## Procesos y funciones del área de Ensamblaje y Acabado



### 5.2.6. Análisis FODA

A continuación se presentan los resultados del análisis FODA realizado en la empresa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen manejo de clientes.</li> <li>2. Dominio de herramientas tecnológicas: Internet, correo, herramientas de almacenamiento, etc.</li> <li>3. Manejo de los trabajos en proceso, terminados y por realizar por medio de una base de datos.</li> <li>4. Tarifas cómodas, y accesibles.</li> <li>5. Maquinaria de calidad para la impresión de fotos.</li> <li>6. Buena coordinación y ambiente de trabajo entre empleados.</li> <li>7. Buena presentación del producto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se implementan estrategias de marketing.</li> <li>2. No se cuenta con una estructura organizacional adecuada.</li> <li>3. Poco estudio del segmento de mercado.</li> <li>4. Ausencia de Sistemas informáticos.</li> <li>5. Bajo aprovechamiento de los recursos TIC's.</li> <li>6. Ausencia de misión y visión en la empresa.</li> <li>7. Ausencia de cultura organizacional en la institución con respecto a la Seguridad de la Información, servicios de TI y continuidad de negocio.</li> </ol>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fidelidad de clientes.</li> <li>2. La mayoría de clientes usan TIC's.</li> <li>3. Estelí, ciudad con buen comercio e índice poblacional.</li> <li>4. Capacidad para adaptar tecnologías en los procesos del negocio.</li> <li>5. Capacidad de expansión.</li> <li>6. Materia prima menos costosa con procedencia internacional.</li> <li>7. La competencia no aprovecha las TIC's.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de control contable en la empresa.</li> <li>2. Aumento en el costo de la materia prima, ya que se cuenta con un proveedor por producto.</li> <li>3. Posibilidad creciente de ataques informáticos a los Sistemas y servicios de tecnología de la Información de las empresas.</li> <li>4. Limitaciones presupuestales para la adquisición y/o renovación de la plataforma tecnológica de la empresa.</li> </ol>

*Tabla 6. Análisis FODA empresa Nueva Imagen.*

## 5.3 Marco Estratégico de TI

### 5.3.1. Objetivo y Alcance

#### A. Objetivo

El objetivo primordial de este apartado es presentar la planificación estratégica de las tecnologías de información y la comunicación para la empresa Nueva Imagen, mediante la integración de las iniciativas TIC es busca de la mejora continua de los procesos y servicios que se ofrecen en la empresa.

#### B. Alcance

Este apartado pretende abordar únicamente las siguientes líneas estratégicas:

Gestión de procesos financieros y clientes.

Gestión del recurso humano.

Promoción.

### 5.3.2. Estrategias TI

Las estrategias de TI definen las especificaciones de los proyectos de tecnologías de información a desarrollar en la empresa Nueva Imagen para cubrir las principales brechas identificadas tanto en los aspectos de infraestructura tecnológica como en el ámbito gerencial. Las estrategias de TI se especifican a continuación:

ESTRATEGIAS / PROYECTOS	DEFINICIÓN
Programa de capacitación personal	Proyecto de preparación del recurso humano, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.
Instalación de sistema contable	Proyecto con el fin de optimizar la gestión contable (facturas, inventario, cuentas por cobrar, etc.) mediante la incorporación de sistema de información.
Creación de sitio web	Proyecto con el fin de extender el alcance de la empresa ofreciendo al visitante todo tipo de información y servicios de valor agregado para sus clientes tales como: Información de la empresa, catálogo de productos y servicios, formas de contacto, etc.
Instalación de sistema de seguimiento a clientes	Proyecto con el fin de recopilar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para poder ofrecer una mejor oferta adecuada a las mismas, mejorando la calidad en la atención y satisfacción de los clientes con un sistema informático como soporte.

**Tabla 7.** Estrategias TI para la empresa Nueva Imagen.

## A. Priorización de estrategias

		Enfoque de Negocio			Enfoque de Relación			Impacto en la estrategia de negocios	Impacto en la estrategia de TI	
		Reducción de costes	Crecimiento	Diferenciación	Clientes	Proveedores	Empleados			Otros
Iniciativas de uso de TIC's										
	Desarrollo de un programa de capacitación personal para mejorar las habilidades del recurso humano de la empresa.	●		●	✘				ALTO	ALTO
	Instalación de sistema de seguimiento a clientes (CRM).			●	✘				ALTO	MEDIO
	Implementación de nuevos canales de comunicación entre el cliente y la empresa, por medio de un sitio web para brindar atención las 24hrs al día.	●	●	●	✘			✘	ALTO	ALTO
	Implementación de un sistema contable para el control y automatización de los procesos contables de la empresa.	●					✘	✘	MEDIO	ALTO

*Tabla 8. Priorización de iniciativas TIC's Nueva Imagen.*

## Organización de Iniciativas según prioridad



- Sitio web
- Programa de capacitación
- Sistema Contable
- Sistema de seguimiento a clientes

### 5.3.3. Arquitectura TI y de los sistemas

#### A. Nueva Infraestructura TI

##### Computadoras:

Según Real Academia Española (2016) computador significa “Máquina electrónica que, mediante determinados programas, permite almacenar y tratar información, y resolver problemas de diversa índole”.

En el caso de la empresa Nueva Imagen se contara con un total de 10 ordenadores de escritorio, mismos que estarán distribuidos en todas las áreas de la empresa, dado las divisiones existentes en la empresa la determinación de los requerimientos puede variar y quedar de la siguiente manera:

N°	Área	Procesador	Disco Duro	Memoria	S.O
3	Diseño	Intel® Core™ i5-6400 (6MB Caché, hasta 3.30 GHz)	Disco Duro de 1TB 7200 RPM	8GB de Memoria un solo canal DDR3L a 1600MHz (1 DIMM x 4GB)	Windows 10 Home Single Language, 64-bit, Español.
1	Caja	Intel® Celeron® N3050 (2MB Caché, hasta 2.16 GHz)	Disco Duro SATA de 500GB 7200 RPM de 3.5"	4GB de Memoria un solo canal DDR3L a 1600MHz (1 DIMM x 4GB)	Windows 10 Home Single Language, 64-bit, Español.
1	Gerencia	Intel® Celeron® N3050 (2MB Caché, hasta 2.16 GHz)	Disco Duro SATA de 500GB 7200 RPM de 3.5"	4GB de Memoria un solo canal DDR3L a 1600MHz (1 DIMM x 4GB)	Windows 10 Home Single Language, 64-bit, Español

**Tabla 9.** Ordenadores para nueva infraestructura TI en la empresa Nueva Imagen.

Dado que no se cuenta con impresoras en ninguna área de la empresa se incorporara una impresora compartida al área de caja con el objetivo de aumentar la empleabilidad y el rendimiento de la empresa.

N°	Área	Procesador
1	Diseño	Hewlett Packard HP Impresora / DJ2545 / Multifuncional

**Tabla 10.** Impresoras para nueva infraestructura TI en la empresa Nueva Imagen.

### Servidores:

Dada la naturaleza de lo que se quiere implementar se contara un servidor desde el cual se alojaran el Sitio web y el Sistema de seguimiento de clientes, además de una carpeta compartida que se utiliza actualmente en la empresa.

N°	Área	Procesador	Disco Duro	Memoria	S.O
1	Servidores	Intel® Core™ i5-6400 (6MB Caché, hasta 3.30 GHz)	Disco Duro de 1TB 7200 RPM	8GB de Memoria un solo canal DDR3L a 1600MHz (1 DIMM x 4GB)	Microsoft Windows® Server 2008 x64

**Tabla 11.** Servidores para nueva infraestructura TI en la empresa Nueva Imagen.

### Redes:

Actualmente la empresa cuenta con la Red claro como Proveedor de internet con el que se posee un contrato de 2MB, además de esto se cuenta también con un router y 2 switch pero se hace evidente la ausencia de un buen cableado estructurado UTP y una buena topología de red.

Cantidad	Dispositivo	Especificaciones	Conexiones Máximas
1	Router Thomson RCA DWG855	4 puertos RJ45	Máximo de 50 Clientes Wifi
2	Switch Nexxt	8 puertos 10/100Mbps	Máximo de 8 conexiones vía cable Ethernet.

**Tabla 12.** Router para nueva infraestructura TI en la empresa Nueva Imagen.

## B. Arquitectura de Sistemas (arquitectura TI para las estrategias)

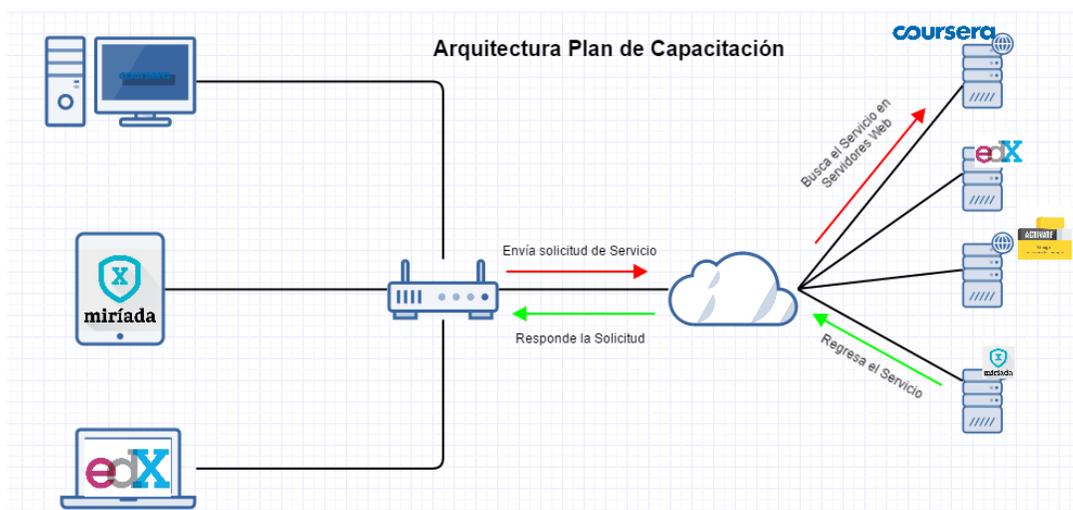
### Modelo de arquitectura del Plan de capacitación del personal

Dado que en la empresa ya se cuenta con ordenadores con conexión a internet, se pueden implementar en la empresa programas de capacitación personal por medio de los distintos cursos que se ofrecen de forma gratuita en las diversas plataformas MOOC, donde lo único que se necesitaría sería un ordenador con conexión a internet y la disposición de aprender y mejorar por parte de los trabajadores.

La explicación de su funcionamiento se llevara a cabo de la siguiente manera:

Primero se enciende la computadora y luego se verifica si se posee conexión a internet, cuando ya realizamos esto podemos abrir un navegador web y en la barra de direcciones escribimos la dirección del sitio al cual queremos acceder, cuando el navegador identifica la dirección que se ha solicitado el buscador del navegador que estemos utilizando realizara la solicitud de la página que queremos en el servidor en el cual se encuentra alojada.

Luego que el servidor identifica la página la envía a nuestro navegador para que pueda ser vista en nuestro ordenador. El proceso que se llevó a cabo es similar en los demás dispositivos y dependiendo de la página que estemos solicitando se adaptara fácilmente a la resolución de nuestro dispositivo.



*Figura 8. Arquitectura TI para implementación del plan de capacitación.*

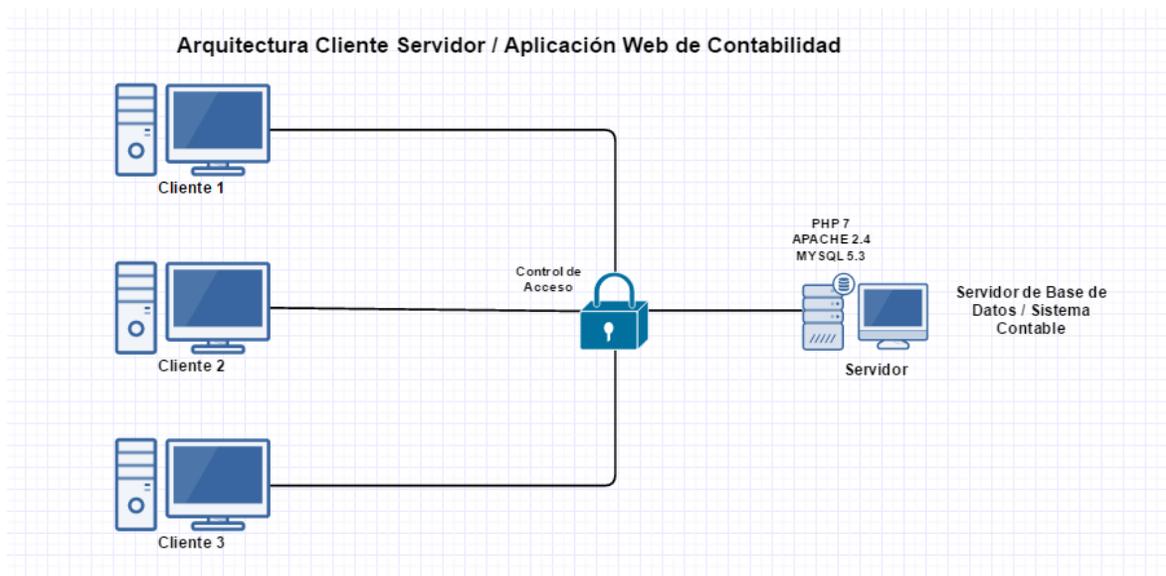
## Modelo de arquitectura de la integración de un sistema contable

Proyecto con el fin de optimizar la gestión contable (facturas, inventario, cuentas por cobrar, etc.) mediante la incorporación de sistema de información.

El modelo propuesto para este sistema es cliente servidor, esto significa que los equipos clientes (equipos que forman parte de una red) contactan a un servidor, un equipo generalmente muy potente en materia de capacidad de entrada/salida, que proporciona servicios a los equipos clientes. Estos servicios son programas que proporcionan datos como la hora, archivos, una conexión.

El servidor es un programa que recibe una solicitud, realiza el servicio requerido y devuelve los resultados en forma de una respuesta. Generalmente un servidor puede tratar múltiples peticiones (múltiples clientes) al mismo tiempo.

De tal manera que para que nuestro modelo funcione lo primero que se necesita es una computadora con conexión en red y un usuario registrado que tenga acceso al servidor y por ende al sistema.



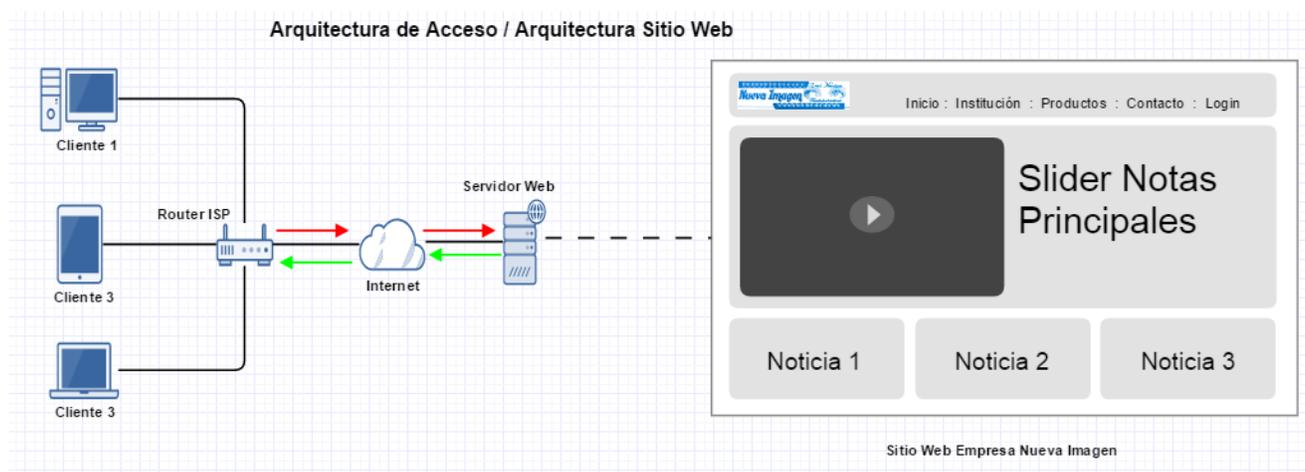
*Figura 9. Arquitectura TI para la integración del sistema contable.*

## Modelo de arquitectura del funcionamiento del sitio web

Proyecto con el fin de extender el alcance de la empresa ofreciendo al visitante todo tipo de información y servicios de valor agregado para sus clientes tales como: Información de la empresa, catálogo de productos y servicios, formas de contacto.

Para el funcionamiento de la página de la empresa lo único que se necesita es un servidor con conexión a internet para alojar la página y que sea pública. Luego de eso lo que se necesita únicamente son clientes que accedan a la página a través desde sus dispositivos con distintos navegadores.

La Arquitectura del sitio está compuesta por un menú principal del cual se desprenden los ítems de Inicio: para poder ver las noticias recientes que se publicaran de la empresa. En el ítem de institución se podrán ver otros apartados tales como historia para conocer la historia de la empresa, misión y visión de la empresa, organigrama estructural de la empresa, formas de contacto la empresa, dirección, números de teléfono etc.



*Figura 10. Arquitectura TI para la integración del sitio web.*

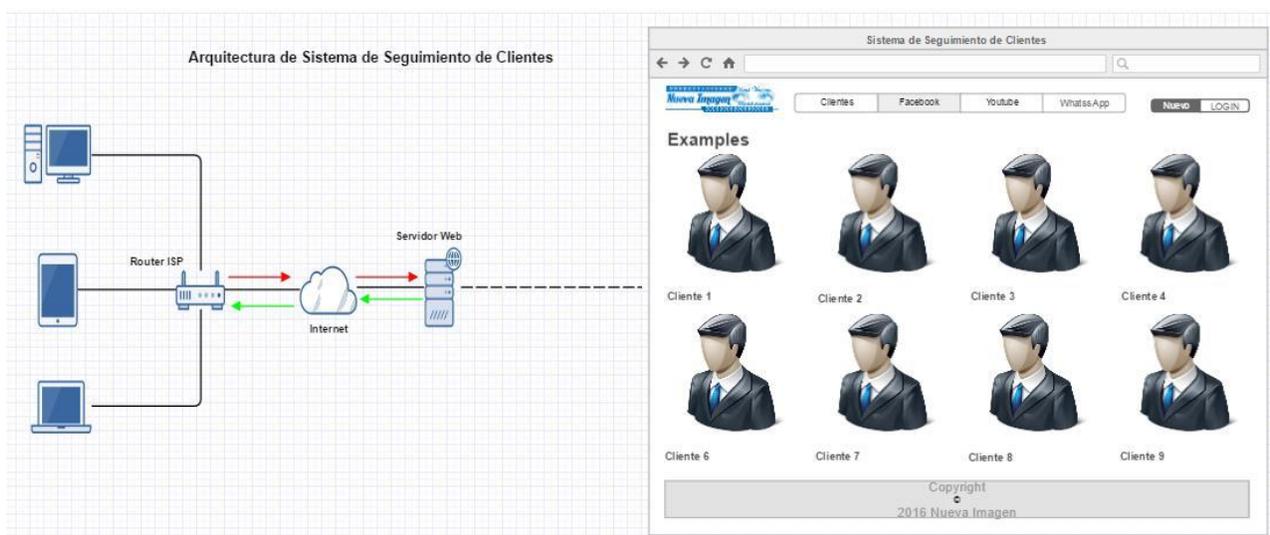
## Modelo de arquitectura del sistema de seguimiento a clientes

Proyecto con el fin de recopilar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para poder ofrecer una mejor oferta adecuada a las mismas, mejorando la

calidad en la atención y satisfacción de los clientes con un sistema informático como soporte.

Para la puesta en marcha de esta estrategia lo primero que se necesita es el desarrollo del sistema que permita la recopilación de información del cliente, nombre, apellidos, dirección, teléfono, fecha de cumpleaños, redes sociales esto con el objetivo de conocer más de ellos para brindarles una atención personalizada y un trato más cálido.

Luego que se ha conseguido el desarrollo del sistema lo siguiente es alojarlo en un servidor web para poder acceder a él desde los distintos equipos de la empresa. De los cuales se puede abrir el navegador web y en la barra de direcciones entrar a la URL del sistema.



*Figura 11. Arquitectura TI para la integración del sistema de seguimiento a clientes.*

### 5.3.4. Modelo operativo del plan

#### A. Plan estratégico

##### Estrategias financieras

- Inversión en equipos de cómputo.
- Mejorar propuesta de valor para el cliente.

- Adoptar sistemas de información que permitan conocer los gastos en que incurre la empresa para la prestación del servicio.
- Establecer políticas claras de créditos, descuentos y contratación con los clientes, para la generación y recaudo de ingresos.

### **Acciones claves**

- Mejorar estructura de costos.
- Mejorar utilización de activos en los procesos de fabricación del producto.
- Registrar y dar seguimiento al historial crediticio de los clientes.
- Determinar cantidad máxima y plazo máximo permisible de una cuenta por cobrar.
- Recurrir al apoyo de sistemas de información contable automatizados.

### **Resultados**

- Control de cuentas por cobrar.
- Estructuras de costos e ingresos definidas.
- Valor agregado al producto, que conlleva a la identificación y prestigio de la marca.
- Ahorro de tiempo en la toma de decisiones.
- Excelencia operativa

### **Indicadores**

- Índice de solvencia de parte de los clientes.
- Beneficio neto.
- Efectivo en caja.
- Rentabilidad de la inversión.

### **Estrategias Comerciales**

- Desarrollar habilidades gerenciales con el fin de sincronizar las acciones de las diferentes áreas de la empresa.
- Innovación en los procesos, gestionar operaciones para entregar productos y servicios dentro del tiempo establecido.

- Gestionar la relación con los clientes para conocer sus necesidades y satisfacerlas lo mejor posible.
- Monitorear y satisfacer las necesidades de los actuales clientes, ofertando una dinámica propuesta de valor conjugándola con un servicio que mejore la relación con este.
- Incorporación de nuevos productos y servicios (Desarrollar el servicio de edición de video.)
- Atención especializada según las necesidades del cliente.
- Establecer presencia en las redes sociales y el mundo de la web.
- Construir Marca.

### **Acciones claves**

- Transferencia de conocimiento hacia el área de gerencia.
- Gestionar la continua presencia en los medios de comunicación modernos.
- Que los empleados en su totalidad cooperen y manejen entre sí la información relevante de clientes.
- Coordinación de las diferentes áreas en busca del fin único de la empresa: Satisfacer al cliente.
- Intercambio de información de contacto con el cliente a través de los dispositivos de TIC's.

### **Resultados**

- Productos y servicios de calidad.
- Clientes satisfechos
- Conocimiento de las preferencias del mercado.
- Ventaja Competitiva

### **Indicadores**

- Fidelidad de los clientes.
- Satisfacción de los clientes con los nuevos productos y servicios.
- Frecuencia de compra de parte de los clientes.

- Entrada de nuevos clientes.
- Porcentaje de devoluciones.

### **Estrategias de Recursos Humanos**

- Capacitación del personal de Nueva Imagen, para gestionar el conocimiento y promover las competencias individuales.
- Retención y estabilidad en los puestos de trabajo.
- Promover la cultura del trabajo en equipo y el liderazgo de cada uno de ellos alineado a los objetivos de la empresa.
- Desarrollar un plan de incentivos que asegure la motivación del trabajador y el cumplimiento óptimo de sus labores.

### **Acciones claves**

- Llevar a cabo la inscripción de los empleados en plataformas virtuales de aprendizaje.
- Elaborar un plan de estudios que sea accesible para el personal y tolerado por el horario de la empresa.
- Determinar las responsabilidades concretas por área, de cada empleado, para minimizar la partida de personal de la empresa.
- Monitorear el avance de los empleados en el aprendizaje.

### **Resultados**

- Personal de la empresa comprometido, involucrado y motivado en el compartimiento y desarrollo de su aprendizaje.
- Personal de Nueva Imagen capacitado y competente.
- Equilibrio de contratación de personal; personal base identificado y establecido.
- El personal siente que su conocimiento es útil para la empresa.
- Una fuerza laboral motivada y preparada.

### **Indicadores**

- Habilidades y desarrollo de las competencias.

- Número de horas de formación por empleado.
- Evaluaciones al personal.
- Retroalimentación del personal.
- Ritmo de crecimiento salarial.
- Nivel de productividad.

## **B. Plan táctico**

### **Área de Edición y Diseño**

- Innovación en los procesos, gestionar operaciones para entregar productos y servicios en el tiempo correcto.
- Adquisición de equipo hardware y software requeridos para la mejora en operaciones.
- Capacitación a los empleados en el uso de los nuevos software.

### **Área Financiera**

- Utilizar sistemas de información automatizados para todas las operaciones financieras.
- Creación de políticas de pago por los productos y servicios brindados.
- Invertir en el área de TIC's con el fin de agilizar y mejorar procesos.

### **Área de RRHH**

- Capacitar al personal en actividades específicas de edición de video.
- Entrenar al personal en atención al cliente.
- Establecer el personal de planta.
- Incentivar al personal con programas de incremento salarial por logros destacados.
- Fomentar la creatividad y motivación en el trabajo.

### **Área Comercial**

- Atención personalizada al cliente.
- Campañas publicitarias en medios de comunicación modernos.

- Aumentar ventas mediante promociones, descuentos u ofertas.
- Aumentar asociación con clientes.

### **Área de Embalaje**

- Atender los pedidos de los clientes siempre en el tiempo convenido.
- Asegurar la calidad de los productos.
- Verificar la calidad de los productos mediante un estándar de calidad.

## C. Cartera de proyectos

La cartera de proyecto define las especificaciones de los proyectos de tecnologías de información a desarrollar en la empresa Nueva Imagen para cubrir las principales brechas identificadas durante el análisis de la situación actual.

### Proyecto 1

#### Sitio web

<b>Proyecto:</b>	Creación de sitio web.
<b>Stakeholders:</b>	Gerencia.
<b>Código:</b>	Website_NI03
<b>Fecha:</b>	19/12/2016.

#### Racionalidad o propósito del proyecto

Hoy en día la presencia en internet es uno de los factores determinantes para elevar el nivel de competitividad y mejorar el alcance de toda empresa. Nueva Imagen no cuenta con un sitio web en internet que permita promocionar sus servicios y llegar a nuevos clientes potenciales, impidiendo el crecimiento de la empresa. Por esta razón proponemos la creación de un sitio web con el fin de extender el alcance de la empresa ofreciendo al visitante todo tipo de información y servicios de valor agregado para sus clientes tales como: Información de la empresa, catálogo de productos y servicios, formas de contacto, entre otros.

#### Objetivos del proyecto:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- (i) Promocionar los distintos productos y servicios que ofrece la empresa.
- (ii) Facilitar el contacto empresa - cliente.
- (iii) Ampliar el mercado meta de la empresa.

#### **Estrategia del proyecto:**

El proyecto enfoca los objetivos mediante la creación de un sitio web que permita a la empresa ser visible en Internet, darse a conocer mundialmente y promocionar los distintos productos y servicios que ofrece la empresa obteniendo una importante ventaja competitiva en relación a la competencia; el sitio web puede desarrollarse bajo un gestor de contenidos (Wordpress) para facilitar su administración. El proyecto ha identificado el componente de sitio web empresarial como la estrategia para obtener una ventaja competitiva y mayor alcance empresarial.

#### **Alcance del proyecto**

Creación de un sitio web para la empresa Nueva Imagen por medio del gestor de contenidos Wordpress que permita darse a conocer local, nacional e internacionalmente obteniendo una importante ventaja competitiva en relación a sus competidores.

#### **Antecedentes**

- (i) La empresa Nueva Imagen nunca ha contado con su propio sitio web.

#### **Beneficios**

- (i) Ventaja competitiva en relación a la competencia.
- (ii) Publicidad y disponibilidad constante, 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año.
- (iii) Llegar a nuevos clientes potenciales.
- (iv) Imagen y prestigio.
- (v) Presencia a nivel local, nacional e internacional.

#### **Lista de riesgos (eventos inciertos que pueden influir en el desarrollo)**

- (i) Disponibilidad presupuestal para la ejecución y desarrollo del proyecto.
- (ii) Sobrecostos en el proceso de implementación del proyecto.
- (iii) Disponibilidad de recursos tecnológicos.

#### **Estructura de gobernabilidad**

El directorio de supervisión del proyecto está compuesto por el gerente de la empresa y por el jefe del área de atención al cliente. Estos se encargarán de darles seguimiento al sitio web y de actualizar la información cuando sea requerido.

#### **Control de cambios**

Todas las solicitudes de cambios al sitio web deberán ser presentadas al gerente de la empresa acompañadas de una justificación del cambio para su aprobación. Una vez aprobada la solicitud, el jefe de atención al cliente procederá a realizar los cambios pertinentes para luego ser revisados por el gerente.

#### **Aprobado por:**

Gerente de la empresa.

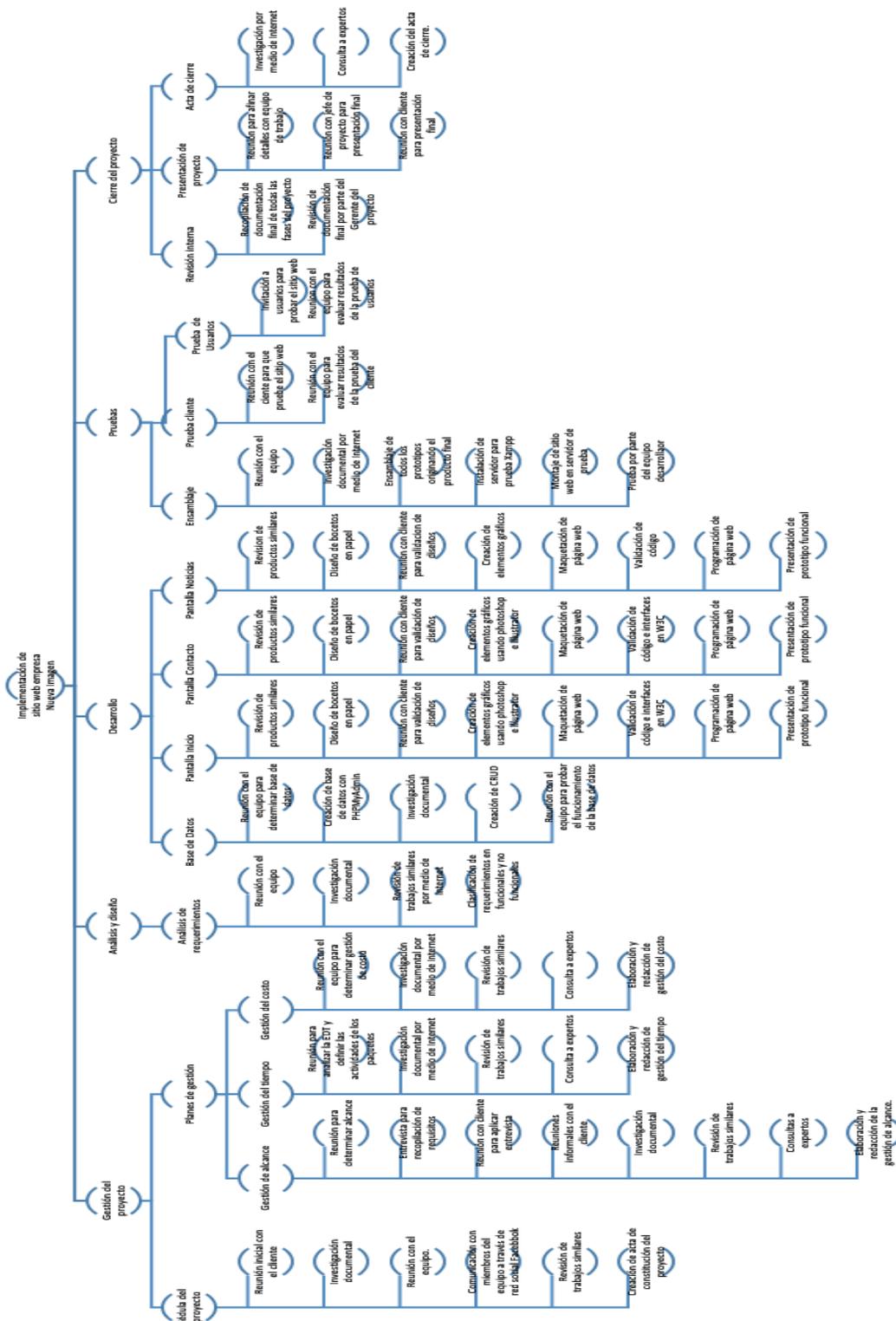


Figura 12. EDT Sitio web Nueva Imagen

## Proyecto 2

### Plan de Capacitación

<b>Proyecto:</b>	Programa de Capacitación de personal.
<b>Stakeholders:</b>	Gerencia y área de Recursos Humanos.
<b>Código:</b>	ProgCap01
<b>Fecha:</b>	19/12/2016.

#### Racionalidad o propósito del proyecto

El recurso humano es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo empresarial. En la empresa Nueva Imagen no se cuenta con un plan de capacitación al personal y todos los conocimientos que se aplican en las distintas áreas han sido obtenidos de forma empírica. Por esta razón proponemos un proyecto de capacitación al personal de la empresa Nueva Imagen, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

#### Objetivos del proyecto:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- (i) Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia, el desarrollo de la organización.
- (ii) Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

#### Estrategia del proyecto:

El proyecto enfoca los objetivos mediante el desarrollo de un plan de capacitación en la modalidad e-learning para el personal de la empresa Nueva Imagen. El programa de capacitación se hará por medio de los distintos cursos que se ofrecen de forma gratuita en las diversas plataformas MOOC, donde lo único que se necesitaría sería un ordenador con conexión a internet y la disposición de aprender y mejorar por parte de los trabajadores. El proyecto ha identificado el componente de capacitación como la estrategia para lograr un mejor desempeño en los puestos de trabajo.

#### **Alcance del proyecto**

Desarrollar un plan de capacitación a través de Internet (e - learning) para el personal de la empresa Nueva Imagen por medio de los diversos cursos que se imparten en las distintas plataformas MOOC (Miriadax, UNIMOOC, Coursera, Activate, etc).

#### **Antecedentes**

- (i) A pesar de tener 5 años de funcionamiento, todos los conocimientos que se aplican son empíricos.
- (ii) No existe documentación que evidencie la aplicación de un plan de capacitación anterior al propuesto en el presente marco estratégico.

#### **Beneficios**

- (i) Impacto en la rentabilidad del negocio por medio de las mejoras en el rendimiento de los trabajadores.
- (ii) Mejoras en la calidad y la productividad.
- (iii) Mejora la competitividad.
- (iv) Aumento de la eficiencia en los puestos de trabajo.

#### **Lista de riesgos (eventos inciertos que pueden influir en el desarrollo)**

- (i) Voluntad por la parte gerencial para la implantación de este programa.
- (ii) Desinterés por parte de los trabajadores.
- (iii) Disponibilidad, voluntad y responsabilidad de los trabajadores para llevar a cabo las distintas actividades propuestas durante el plan.

#### **Estructura de gobernabilidad**

El directorio de supervisión del proyecto está compuesto por el gerente de la empresa y por el jefe del área de recursos humanos. Estos se encargarán de darles seguimiento a los trabajadores en las distintas actividades de los cursos y atenderán cualquier duda o inconveniente.

#### **Control de cambios**

Todas las solicitudes de cambios al proyecto deberán ser presentadas al jefe del área de recursos humanos, quien evaluará la factibilidad del mismo. Esto servirá para determinar las ventajas del proyecto en relación con los costos y tiempos que el cambio requerirá. El jefe de recursos humanos entregará las solicitudes de cambio junto con el análisis correspondiente al gerente de la empresa para su aprobación. Una vez aprobada la solicitud, el jefe de recursos humanos procederá a realizar los cambios en los planes.

#### **Aprobado por:**

Gerente de la empresa.

Jefe de Recursos Humanos.

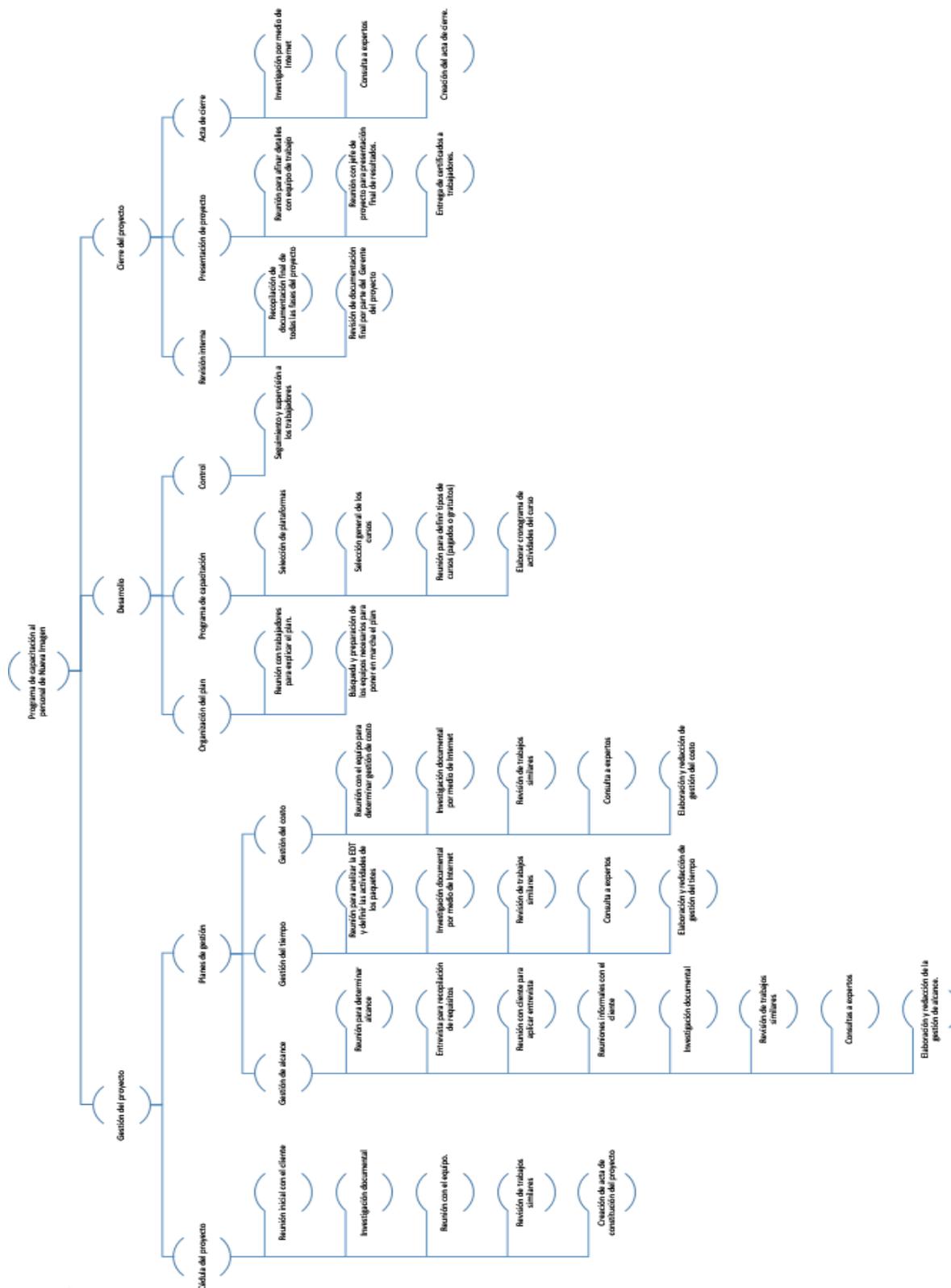


Figura 13. EDT Programa de capacitación Nueva Imagen

## Proyecto 3

### Sistema contable

<b>Proyecto:</b>	Instalación de sistema contable.
<b>Stakeholders:</b>	Gerencia y área de Contabilidad.
<b>Código:</b>	SisCont02
<b>Fecha:</b>	19/12/2016.

#### Racionalidad o propósito del proyecto

La información contable constituye uno de los activos más importantes y fundamentales de toda empresa. En la empresa Nueva Imagen no se cuenta con un sistema contable lo que provoca un desconocimiento de aquellas actividades que generan mayor ganancia y de los estados financieros de la empresa. Por esta razón proponemos la implementación de un sistema contable con el fin de optimizar la gestión contable (facturas, inventarios, cuentas por cobrar, entre otros) de la empresa.

#### Objetivos del proyecto:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- (i) Contar con una estructura definida de costos e ingresos.
- (ii) Producir información de vital importancia para la toma de decisiones.
- (iii) Optimizar la gestión contable (facturas, inventarios, etc) mediante la incorporación de sistemas de información.

#### Estrategia del proyecto:

El proyecto enfoca los objetivos mediante la implementación de un sistema contable en la empresa Nueva Imagen que permita manejar la contabilidad básica de la misma; el sistemas puede ser enlatado (Mónica) o hecho a la medida. El proyecto ha identificado el componente de sistemas de información en el área contable como la estrategia para lograr un mejor control y administración de los registros contables de la empresa.

#### **Alcance del proyecto**

Implementar un sistema de contabilidad para la automatización de los registros contables en la empresa Nueva Imagen.

#### **Antecedentes**

- (i) A pesar de tener 5 años de funcionamiento, nunca se ha implementado un sistema de información ya sea enlatado o hecho a la medida en el área contable de la empresa.
- (ii) No existe documentación que evidencie la utilización de un sistema de contabilidad o algún proceso automatizado para el registro de la información contable.

#### **Beneficios**

- (i) Generación de información de suma importancia para la toma de decisiones.
- (ii) Generación de reportes automatizados.
- (iii) Un sistema contable me permite ver la situación financiera de la empresa en “tiempo real” y hacer ajustes a la estrategia de negocios según sea necesario.

#### **Lista de riesgos (eventos inciertos que pueden influir en el desarrollo)**

- (i) Disponibilidad presupuestal para la ejecución y desarrollo del proyecto.
- (ii) Sobrecostos en el proceso de implementación del proyecto.
- (iii) Disponibilidad de recursos tecnológicos.
- (iv) Resistencia al cambio.

#### **Estructura de gobernabilidad**

El directorio de supervisión del proyecto está compuesto por el gerente de la empresa y por la persona encargada del área contable. Estos se encargarán de darles seguimiento al sistema y de realizar las pruebas de aceptación del mismo.

#### **Control de cambios**

Todas las solicitudes de cambios al sistema deberán ser presentadas al gerente de la empresa acompañadas de una justificación del cambio para su aprobación. Una vez aprobada la solicitud, la persona encargada del área contable procederá a realizar los cambios pertinentes.

#### **Aprobado por:**

Gerente de la empresa.

Encargado(a) del área contable.



## Proyecto 4

### Sistema de seguimiento a clientes

<b>Proyecto:</b>	Instalación de sistema de seguimiento a clientes.
<b>Stakeholders:</b>	Gerencia.
<b>Código:</b>	SegCliente04.
<b>Fecha:</b>	19/12/2016.

#### Racionalidad o propósito del proyecto

El cliente es para quien debe trabajar la empresa, es su razón de ser. Nueva Imagen no cuenta con ninguna estrategia de seguimiento a clientes (potenciales y actuales). Por esta razón proponemos la instalación de un sistema de seguimiento a clientes con el fin de recopilar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para poder ofrecer una mejor oferta adecuada a los mismos, mejorando la calidad en la atención y satisfacción de los clientes con un sistema informático como soporte.

#### Objetivos del proyecto:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- (i) Tener una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis.
- (ii) Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal de contacto con ellos: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
- (iii) Recopilar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para poder ofrecer una mejor oferta adecuada a los mismos, mejorando la calidad en la atención y satisfacción de los clientes con un sistema informático como soporte.

**Estrategia del proyecto:**

El proyecto enfoca los objetivos mediante la instalación de un sistema de seguimiento a clientes (sales up, highrise) que permita a la gerencia de la empresa conocer de una mejor manera a sus clientes y llevar un mejor control sobre sus movimientos (pedidos, solicitudes, etc.) El proyecto ha identificado el componente de seguimiento a clientes como la estrategia para brindar una atención de calidad a sus clientes.

**Alcance del proyecto**

Implementación de un sistema de seguimiento a clientes (CRM) en la empresa Nueva Imagen.

**Antecedentes**

- (i) A pesar de tener 5 años de funcionamiento, nunca se han implementado estrategias de seguimiento a clientes.
- (ii) No existe documentación alguna que evidencie la utilización de un sistema de seguimiento a clientes, anterior al propuesto en el siguiente marco estratégico.

**Beneficios**

- (i) Visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales).
- (ii) Gestión de relaciones con los clientes de una manera única independientemente del canal de contacto con ellos: telefónico, sitio web, visita personal, entre otros.
- (iii) Teniendo una buena información sobre los clientes, se les puede ofrecer una mejor oferta adecuada a sus necesidades, mejorando la calidad en la atención y satisfacción de los clientes con un sistema informático como soporte.

**Lista de riesgos (eventos inciertos que pueden influir en el desarrollo)**

- (i) Voluntad por parte gerencial para la implantación de este sistema.
- (ii) Disponibilidad presupuestal para la ejecución y desarrollo del proyecto.

#### **Estructura de gobernabilidad**

El directorio de supervisión del proyecto está compuesto por el gerente de la empresa y el jefe del área de atención al cliente. Estos se encargarán de darles seguimiento al sistema y de actualizar la información cuando sea requerido.

#### **Control de cambios**

Todas las solicitudes de cambios al sitio web deberán ser presentadas al gerente de la empresa acompañadas de una justificación del cambio para su aprobación. Una vez aprobada la solicitud, el jefe de atención al cliente procederá a realizar los cambios pertinentes.

#### **Aprobado por:**

Gerente de la empresa.

Jefe del área de atención al cliente

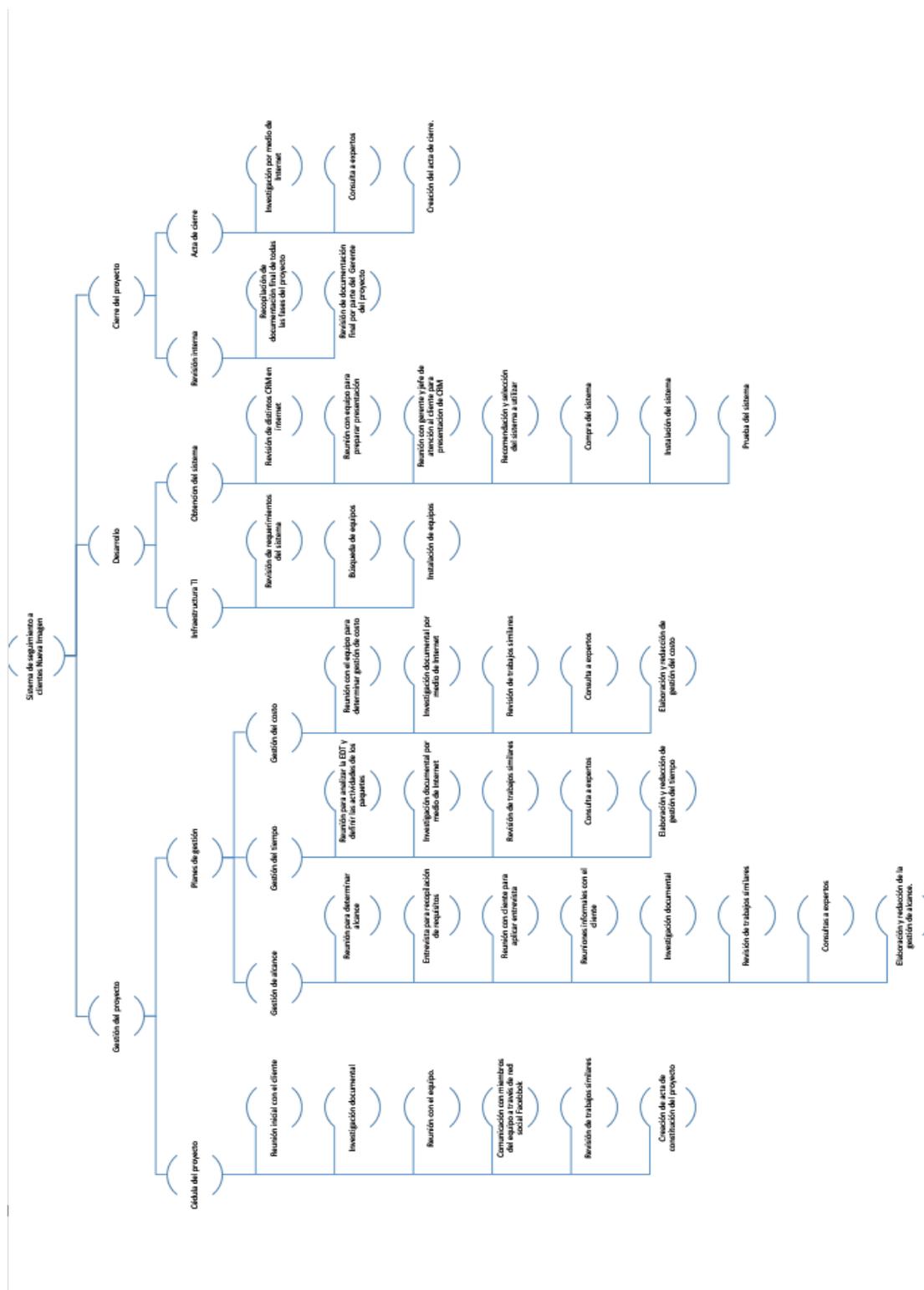


Figura 15. EDT sistema de seguimiento a clientes Nueva Imagen

### D. Cuadro de mando integral

Mapa Estratégico		Cuadro de Mando Integral		
		Objetivo	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera	Instalación de Sistema contable	Control de cuentas por cobrar	Índice de solvencia de parte de los clientes.	+20%
			Efectivo en caja.	+10%
Perspectiva comercial	Instalación de Sistema de seguimiento a clientes	Conocimiento de las preferencias del mercado	Entrada de nuevos clientes	+5%
			Frecuencia de compra de parte de los clientes	+7%
Perspectiva Procesos Internos	Programa de capacitación personal	Personal del Nueva Imagen capacitado y competente.	Habilidades y desarrollo de las competencias	+35%
			Nivel de productividad	+10%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Creación de sitio web	Ventaja competitiva	Fidelidad de los clientes	+30%
			Satisfacción de los clientes con los nuevos productos y servicios	+20%

*Tabla 13. Cuadro de Mando Integral Nueva Imagen*

## D. Plan de Acción

A continuación se detalla el plan de acción para cada proyecto propuesto. Cabe destacar que la columna Iniciativa se rellenó con los elementos del nivel de **producto** de la estructura desglosada de trabajo. Los paquetes de trabajo se reflejarán de manera directa en el presupuesto de cada producto.

### Plan de acción sitio web

Nivel de producto EDT = columna Iniciativa del plan de acción.

Plan de Acción		
Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Gerente de proyecto	Cédula del proyecto	\$
Gerente de proyecto	Planes de gestión	\$
Programador	Análisis de requerimientos	\$
Programador	Base de datos	\$
Programador y diseñador web	Pantalla Inicio	\$
Programador y diseñador web	Pantalla Contacto	\$
Programador y diseñador web	Pantalla Noticias	\$
Programador	Ensamblaje	\$
Programador	Prueba cliente	\$
Programador	Prueba usuarios	\$

---

Gerente de proyecto	Revisión interna	\$
Gerente de proyecto	Acta de cierre	\$

**Tabla 14.** Plan de acción. Sitio web Nueva Imagen

### Plan de acción programa de capacitación

Plan de Acción		
Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Gerente de proyecto	Cédula del proyecto	\$
Gerente de proyecto	Planes de gestión	\$
Gerente de empresa	Organización del plan	\$
Gerente de empresa	Programa de capacitación	\$
Gerente de empresa	Control	\$
Gerente de proyecto	Revisión interna	\$
Gerente de proyecto	Presentación final de proyecto	\$
Gerente de proyecto	Acta de cierre	\$

**Tabla 15.** Plan de acción. Programa de capacitación Nueva Imagen

## Plan de acción sistema contable

Plan de Acción		
Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Gerente de proyecto	Cédula del proyecto	\$
Gerente de proyecto	Planes de gestión	\$
Programador	Análisis de requerimientos	\$
Programador	Base de datos	\$
Programador y diseñador web	Infraestructura TI	\$
Programador y diseñador web	Pantalla Inicio	\$
Programador y diseñador web	Pantalla Productos	\$
Programador y diseñador web	Reportes	\$
Programador	Ensamblaje	
Programador	Prueba cliente	\$
Programador	Prueba usuarios	\$
Gerente de proyecto	Revisión interna	\$
Gerente de proyecto	Acta de cierre	\$

**Tabla 16.** Sistema contable. Sitio web Nueva Imagen

## Plan de acción sistema de seguimiento a clientes

Plan de Acción		
Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Gerente de proyecto	Cédula del proyecto	\$
Gerente de proyecto	Planes de gestión	\$
Programador	Infraestructura TI	\$
Gerente y jefe de empresa	Obtención del sistema	\$
Gerente de proyecto	Revisión interna	\$
Gerente de proyecto	Acta de cierre	\$

*Tabla 17. Sistema de seguimiento a clientes. Sitio web Nueva Imagen*

## E. Recuperación de la inversión

## F. Administración de riesgos

ID	Factor de Riesgo	Riesgo	Impacto	Probabilidad
<b>Sitio web</b>				
1	Cambios en el presupuesto	Disponibilidad presupuestal para la ejecución y desarrollo del proyecto.	Crítico	Esperado
2	Cambios en el presupuesto	Sobrecostos en el proceso de implementación del proyecto.	Crítico	Esperado
3	Disponibilidad de recursos tecnológicos.	Falta de recursos para la ejecución de las iniciativas propuestas.	Significativo	Altamente probable
<b>Plan de capacitación</b>				
1	Compromiso gerencial	Voluntad por la parte gerencial para la implantación de este programa.	Crítico	Poco probable
2	Compromiso del recurso humano.	Voluntad por parte de los trabajadores para participar activamente en el programa	Crítico	Probable
3	Compromiso del recurso humano	Disponibilidad, voluntad y responsabilidad de los trabajadores para llevar a cabo las distintas actividades propuestas durante el plan.	Crítico	Probable
<b>Sistema contable</b>				
1	Cambios en el presupuesto	Disponibilidad presupuestal para la ejecución y desarrollo del proyecto.	Crítico	Esperado
2	Cambios en el presupuesto	Sobrecostos en el proceso de implementación del proyecto.	Crítico	Esperado
3	Infraestructura requerida.	Disponibilidad de recursos tecnológicos.	Significativo	Altamente probable
4	Resistencia al cambio.	Disposición por parte de funcionarios y trabajadores para trabajar en pro de la implementación de la iniciativa propuesta	Significativo	Probable.

<b>Sistema de seguimiento a cliente.</b>				
1	Compromiso gerencial	Voluntad por parte gerencial para la implantación de este sistema.	Crítico	Probable
2	Cambios en el presupuesto.	Disponibilidad presupuestal para la ejecución y desarrollo del proyecto.	Crítico	Esperado

*Tabla 18. Administración de riesgos para iniciativas TIC's.*

<b>Impacto</b>	<b>Crítico</b>	5	0	1	3	0	5	
	<b>Significativo</b>	4	0	0	1	2	0	
	<b>Alto</b>	3	0	0	0	0	0	
	<b>Moderado</b>	2	0	0	0	0	0	
	<b>Bajo</b>	1	0	0	0	0	0	
			Leve	Poco probable	Probable	Altamente probable	Esperado	
		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>						

*Figura 16. Mapa general de riesgos.*

Las siguientes recomendaciones permitirán asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos planteados, buscando la optimización de recursos y la efectividad y oportunidad de las soluciones propuestas. Las recomendaciones se presentan girando en torno a los cuatro métodos principales para combatir el riesgo: Reducción, Protección, Transferencia y Financiamiento.

- Asegurar el respaldo real en experiencia y capacidad financiera suficiente para el desarrollo de los proyectos.
- Presupuestar no solo la adquisición e implantación de los proyectos, sino su soporte y mantenimiento futuros.
- Asegurar la gestión efectiva de los proyectos (entregables a tiempo y de calidad, gestionar alcance, recursos).
- Revisar detenidamente la cartera de proyectos presente en este documento, crear un grupo que la analice y modifique de ser necesario, todo esto, en pro de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

## VI. Conclusiones

Al finalizar la presente investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

- Nueva Imagen es una microempresa de carácter familiar fundada en el año 2011.
- Nueva Imagen no cuenta con sistemas de información personalizados para desempeñar las distintas funciones que se realizan.
- La empresa está dividida en cuatro áreas: Gerencia, Contabilidad, Edición y Diseño, Ensamblaje y Acabado.
- No existe ninguna preparación profesional por parte de los trabajadores y el gerente tanto para el manejo y administración de la empresa, como para la prestación de los servicios.
- La misión, visión y valores empresariales no están debidamente establecidos en la empresa.
- Existe un bajo aprovechamiento de los recursos TIC de la empresa.

## VII. Propuestas y Recomendaciones

### Propuestas

De acuerdo a los resultados de la presente investigación, la empresa Nueva Imagen carece de elementos importantes como misión, visión, valores empresariales, factores críticos de éxito, entre otros, por tal razón se plantean las siguientes propuestas que puedan mejorar la estrategia de negocios:

#### A. Misión

Chiavenato, (2002) en su libro Administración, proceso administrativo, explica que:

En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización de su papel en la sociedad. (p.49)

De acuerdo al primer resultado de la presente investigación, Nueva Imagen no cuenta con una misión, por esta razón basándonos en las actividades que realiza la empresa, los clientes y la razón del ser del negocio, proponemos la siguiente misión:

**“Ser la empresa líder en la prestación de servicios fotográficos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio.”**

#### B. Visión

Chiavenato, (2002) también explica:

Mientras que la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir de lo que pretende ser (p.49).

De acuerdo al primer resultado de la presente investigación, Nueva Imagen no cuenta con una visión, por esta razón basándonos en la imagen deseada del negocio, lo que se

pretende alcanzar y lo que la empresa pretende ser a futuro de acuerdo a lo expresado por el gerente (**ver anexo N°**), proponemos la siguiente visión:

**“Ser reconocida como empresa líder en servicios fotográficos, por medio de nuestro servicio a través del crecimiento empresarial, atención, calidad y la expansión a otras zonas del país.”**

### **C. Estructura Organizativa**

Real Academia española, (2016) define “Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea”. A partir de este se puede presentar información general sobre las características de la empresa así como también realizar un análisis de su estructura organizacional.

En términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin citado por Adafrancys Salazar Molina en el Sitio web de Gestipolis. “En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras organizacionales, en cuatro clases o tipos fundamentales.

Modelos de estructuras organizacionales:

- Estructuras organizacionales formales
- Estructura Lineal
- Estructura Matricial
- Estructura Circular
- Estructura Híbrida
- Estructuras Mono funcionales
- Estructura jerárquica
- Estructura descentralizada
- Estructuras no piramidales

De acuerdo al primer resultado de la presente investigación, Nueva Imagen no cuenta con una estructura organizacional debidamente establecida, proponemos la siguiente estructura organizacional:



*Figura 17. Propuesta de organigrama Nueva Imagen.*

Según la situación actual de trabajo en la empresa Nueva Imagen, la estructura que representa es lineal, se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”.

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

En el caso de que la estructura no está definida y necesita ser creada, se hará en base a una estructura formal dado que esta es la que más se adecua a las necesidades y las expectativas de crecimiento que se tienen en la misma.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- Trabajo, el cual es dividido.
- Personas que son asignadas y ejecutan este trabajo dividido.
- Ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- Relaciones entre las personas o las unidades las unidades trabajo-personas.

#### D. Valores empresariales

Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores, son la columna vertebral de sus comportamientos. Son los pilares de la cultura de una organización, facilitando y garantizando la integración y el crecimiento de las personas que la conforman (Jimenez, 2010).

De acuerdo al primer resultado de la presente investigación, Nueva Imagen no cuenta con valores debidamente definidos, por tal razón proponemos los siguientes valores empresariales:

VALORES	DEFINICIÓN	APLICACIÓN EN EL AMBITO EMPRESARIAL
1. Compromiso	Actuar identificados con la organización y sus funciones de manera proactiva.	Implica <u>empatía con el usuario</u> , entender y tratar de anticiparse a sus necesidades y <u>estar responsablemente disponible cuando lo requiera</u> .

2. Excelencia	Actuar con eficacia y eficiencia.	Considera <u>liderazgo e innovación</u> , entendiendo innovación como <u>creatividad aplicable a la realidad</u> .
3. Servicio	Tener la disposición para atender a los clientes con amabilidad y respeto.	Conlleva la <u>oportunidad y prontitud para resolver los problemas</u> de la función, así como el apoyo en la conciliación de los intereses de los clientes y la institución.
4. Integridad/Transparencia	Actuar con profesionalismo y honestidad	Comprende <u>la ética y transparencia</u> para proporcionar a los usuarios la información a la que tiene derecho, así como la <u>confidencialidad</u> para proteger la información sensible, que puede afectar el desarrollo de los procesos empresariales.

*Tabla 19. Valores empresariales empresa Nueva Imagen.*

## E. Factores críticos de éxito

El Libro ¿Qué son los factores de éxito?, define “Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización” (Arturo Murillo, 2013).

Para el cumplimiento de las metas de la empresa Nueva Imagen se presentan los siguientes factores críticos de éxito:

ID	FCE – FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
FCE 1	Diversificación de productos y servicios.	Estrategia que consiste en investigar y ofrecer nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen hasta el momento.

<b>FCE 2</b>	Mejor administración del flujo de efectivo.	Este FCE consiste en planificar y controlar de mejor manera los recursos financieros de tal forma que se puedan aprovechar al máximo y obtener grandes utilidades de ellos, para propiciar el crecimiento económico de la empresa con vistas a nuevas inversiones.
<b>FCE3</b>	Capacitación del personal	Este FCE se refiere a proporcionar la formación adecuada al personal de la empresa tanto para el manejo y administración como para las distintas actividades que se realizan en la empresa incluyendo la atención a los clientes.

*Tabla 20. FCE empresa Nueva Imagen.*

## Recomendaciones

De acuerdo a la investigación realizada se plantean las siguientes recomendaciones, acompañadas de una serie de propuestas que mejoraran la dirección de la empresa:

- Disponer de programas antivirus que detecten y eliminen los virus informáticos y eliminen la destrucción de la información.
- Adquirir un paquete de aplicaciones de informática básicas (procesador de texto, hojas de cálculo, base de datos).
- Optimizar la gestión del personal mediante la incorporación de sistemas de información.
- Disponer de la información de sus clientes (productos solicitados, reclamaciones, volúmenes de compra, etc.) en formato electrónico con el objeto de planificar acciones comerciales (publicidad, segmentación de clientes, promociones, etc.)
- Conocer y evaluar la posibilidad de colaboraciones con socios para llevar a cabo las estrategias TIC's.
- Capacitar periódicamente al personal de la empresa.
- Sensibilizar a las personas responsables de la organización para que conozcan y apoyen la utilización de las estrategias TIC's.
- De usar la misión, la visión, los valores empresariales y el organigrama propuestos se recomienda realizar un diseño corporativo con la misión y la visión, luego imprimir ese diseño, enmarcarlo, darle el acabado necesario y colocarlo en un lugar visible dentro de la empresa tanto para empleados como para los clientes del negocio, hacer lo mismo con los valores empresariales y el organigrama.

## Referencias

- Arturo Murillo, M. (2013). *¿Qué son los factores críticos de éxito?* San José, Costa Rica: Delphos.
- Banco Central de Nicaragua. (Mayo de 2015). *Banco Central de Nicaragua - Empresas*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua - Empresas: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua\\_cifras/2011/](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/2011/)
- Banco Mundial. (16 de Septiembre de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>
- Barreiro, J., Díez, J., & Ruza, E. (s.f.). *Gestión Científica Empresarial*. Coruña: Netbiblo.
- Cazorsi, A. (2011). *Las TIC en el desarrollo de las Pyme*.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración, Proceso Administrativo*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chinchillas Ochoa, D. (22 de Febrero de 2012). *Biblioteca Itson- Características-empresa*. Obtenido de Biblioteca Itson- Características-empresa: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa11/caracteristicas\\_empresa/z6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm)
- Consulting, C. (Diciembre de 2009). *Estrategia Empresarial*. Obtenido de Estrategia Empresarial: [http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia\\_empresarial-como\\_formularla\\_e\\_implementarla\\_con\\_exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf).
- De Anes, M. (27 de Octubre de 2012). *Tipos de Fuentes Documentales*. Obtenido de Tipos de Fuentes Documentales: <http://es.slideshare.net/milagrosanes/leccin-3-tipos-de-fuentes-documentales>
- Dumcob, R., & Heeks, R. (2003). *Tecnologías de la información y la Comunicación*. Manchester: IDPM.
- Dumcobe, R., & Heeks, R. (2003). *Información, Tecnología y la Pequeña Empresa*. Manchester: IDPM, University of Manchester.
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión Comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Freyces. (21 de Noviembre de 2012). *Planeación Estratégica de Sistemas*. Obtenido de Planeación Estratégica de Sistemas: <http://freyces.blogspot.es/1244570760/metodos-deductivo-e-inductivo/>
- Gimeno, M. (2006). *Las Tecnologías de la Información y La Comunicación en las Pymes y Otros Avatares*. España.
- Guillene, T. (2007). *Las TIC en la estrategia empresarial*. Anetcom.
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (1 de Diciembre de 2005). *Instituto Nacional de Información de Desarrollo*. Obtenido de Instituto Nacional de Información de Desarrollo: <http://www.inide.gob.ni/censos2005/cifrasmun/mappobrezad.pdf>

- Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (05 de Diciembre de 2014). *Instituto Nacional de Información de Desarrollo*. Obtenido de Instituto Nacional de Información de Desarrollo: <http://www.inide.gob.ni/Emnv/Emnv14/EMNV%202014-2%20Febrero%202016.pdf>
- Jimenez, J. C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Lapiedra, A. R., Devece, C. C., & Guiral, H. ., (s.f.). *Introducción a los sistemas de información en las empresas*. Castelló de la Plana : Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 2011.
- Louzao, J. (2015). *Gestión Empresarial*.
- Meltom. (2015). *Estrategia Empresarial*. Obtenido de Estrategia Empresarial: [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)
- Molina, A. S. (15 de Febrero de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/#2>
- Monge, Ricardo, Alfaro, C., & Alfaro, J. (s.f.). *TICS en las PYMES de Centroamérica*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Municipal, I. N. (01 de Diciembre de 2000). *Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal*. Obtenido de Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal: <http://inifom.gob.ni/esteli-5/>
- Nicaragua - Asamblea Nacional. (4 de Abril de 2008). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Obtenido de Normas Jurídicas de Nicaragua: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/2766f9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>
- Nicaragua en Cifras. (1 de Diciembre de 2015). *Banco Central de Nicaragua*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua: [http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua\\_cifras/nicaragua\\_cifras.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Tu modelo de negocio*. DEUSTO S.A Ediciones.
- Piura López, J. (1995). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Nicaragua: Centro de Investigaciones y estudio de la salud.
- RAE. (2016). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/>
- Real Academia Española. (26 de Noviembre de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=A4hIGQC>
- Restrepo, L. G. (1999). *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa*. Colombia.
- Saavedra Garcia, M., & Zuñiga Ramos, E. (2011). *Importancia de la utilización de las TIC en las mypyme*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación 5ed*. México: McGrawHill S.A.

Sarapura, K., Rivera, R., & Quiroz, R. J. (2010). *Introducción a la Ingeniería de Sistemas*. Lima, Perú: Universidad Tecnológica de Perú.

*Servicios TIC*. (2004). Obtenido de Servicios TIC: <http://www.serviciostic.com/informacion/gestion-empresarial.html>

SPRI. (2002). *Guía de Autodiagnóstico para Pymes en la utilización de las TIC'S*.

Success, R. B. (2008). *Rapid Business Intelligence Success*. Obtenido de Rapid Business Intelligence Success: <http://www.rapid-business-intelligence-success.com/definition-of-business-strategy.html>

## **ANEXOS**

### **Anexo N° 1. Guía de entrevista al gerente y empleados de Nueva Imagen**

Para el desarrollo de la Investigación que lleva por título: Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión empresarial del Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen, solicitamos su apreciada colaboración y agradeceremos su participación en el proceso investigativo.

Nombre entrevistado:

Fecha:

#### **A. Preguntas destinadas a conocer la historia de la empresa, sus inicios y/o fundación**

¿Cuál es el nombre de la entidad?

¿Cómo se fundó esta empresa y cuantos años de funcionamiento tiene?

¿Está la entidad constituida legalmente?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Cuál es la misión de la empresa?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuántos empleados laboran actualmente en la empresa?

#### **B. Preguntas destinadas a conocer las distintas áreas de responsabilidad de la compañía y comprender los principales procesos de negocio**

¿Cuál es el organigrama actual de la empresa?

¿En qué áreas de responsabilidad se divide la gestión de la compañía?

¿Qué relación existe entre dichas áreas?

¿Cuáles son los principales procesos críticos del negocio y por qué se consideran como los más importantes?

**C. Cuestiones que tienen por objeto conocer los distintos productos y servicios de la empresa**

¿Cuáles son los servicios ofrece?

¿De qué manera Oferta los servicios de la empresa?

¿Cuáles son los servicios que representan mayor entrada de ingresos para la empresa?

**D. Preguntas que persiguen conocer la tipología de clientes y de los mercados atendidos por la empresa**

¿Cuáles son los principales clientes del negocio?

¿Qué canales de venta utiliza para relacionarse con sus clientes?

¿Qué sectores/mercados geográficos son los prioritarios para la empresa?

¿De qué manera se les da seguimiento a los clientes de la empresa?

¿De qué manera se le atiende a un cliente nuevo?

**E. Cuestiones que tienen como objetivo conocer las variables del sector (competidores) y del entorno que tienen un mayor grado de influencia en la marcha de la compañía**

¿Cuáles son sus principales competidores?

¿Más o Menos cuantos clientes se atienden en la empresa al mes?

¿Qué gama de productos/servicios ofrecen en la competencia que no se están ofertando en la suya?

¿Qué canales de venta utilizan en la competencia?

¿Qué variables económicas inciden más en la marcha de su empresa?

¿Cómo afectan los cambios tecnológicos a su sector?

¿Qué variables sociodemográficas son las que más influyen en los resultados de su empresa?

¿Cuáles serían los nuevos servicios que te gustaría incorporar a tu empresa?

## **Anexo N° 2. Guía de entrevista nro. 2 al gerente de Nueva Imagen**

Para el desarrollo de la Investigación que lleva por título: Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión empresarial del Laboratorio Fotográfico Nueva Imagen, solicitamos su apreciada colaboración y agradeceremos su participación en el proceso investigativo.

Nombre entrevistado:

Fecha:

¿Cuáles son las funciones de cada área?

¿Cuáles son sus prioridades o metas para los próximos 5 años?

¿Cómo se toman las decisiones importantes en su empresa, en conjunto o lo hace solo el área de gerencia?

¿Cuáles son los procesos principales de la empresa? Cómo se realizan.

¿Tiene definidos los factores críticos de éxito que le permitirán alcanzar sus metas?

¿Qué limitaciones tiene su empresa?

¿Capacita periódicamente a su personal?

¿En qué información se basa usted como gerente para:

- Comprar materia prima
- Atender a sus clientes de forma personalizada
- Tomar decisiones que pueden marcar el rumbo de su empresa

¿Tiene sistemas de información en su empresa?

¿Cuenta con planes de contingencia o políticas de seguridad en su empresa?

### Anexo N° 3. Guía de observación en la empresa Nueva Imagen

**Guía de Observación**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN-Managua**  
**FACULTAD REGIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM-Estelí**

**Objetivo:** Observar y caracterizar las diferentes tareas que son llevadas a cabo en la empresa Nueva Imagen

<b>N°</b>	<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TALVEZ</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>Estructura organizacional y Plan de trabajo</b>				
	Se cuenta con una estructura organizacional que se pueda distinguir de manera natural.				
	Se cuenta con roles definidos para cada una de las empleados de la empresa.				
	Planifican las actividades diarias, según las orden de trabajo que poseen				
	Existen buena relaciones y comunicaciones entre el grupo de trabajo.				
	Existe una persona encargada de llevar la información contable de la empresa				
	Existe un área de caja donde los clientes puedan pagar por los servicios requeridos.				
	<b>Recursos</b>				
	Cuenta el trabajador con los recursos necesarios para realizar las tareas que le son asignadas.				
	Se cuenta con la infraestructura adecuada para que los recursos computacionales de la empresa funcionen correctamente				
	Cuenta la empresa con todas las estaciones o áreas de trabajo suficientes para realizar los trabajos correctamente				
	<b>Estructura de TI presente en la empresa</b>				
	Posee la empresa conexión a internet				

La empresa cuenta con una topología de red bien estructurada.				
La empresa tiene red inalámbrica				
La empresa posee servidor				
Posee la empresa un medio de distribución de trabajo como intranets, carpetas compartida, o algún cuarto de datos				
Existen sistemas informáticos				
Cuenta la empresa con ordenadores en buenas condiciones y con buenas características.				
Los equipos tiene los requerimientos necesarios para realiza el trabajo demandado.				
Posee la empresa medios de difusión de sus servicios				
Existe presencia de la empresa en Internet				
Existe un área de TI en la empresa				
<b>Atención al cliente</b>				
La atención al cliente es de calidad				
Conoce el cliente ya todos los productos y servicios de la empresa				
Realiza el empleado algún método de promoción a los demás productos que se ofrecen en la empresa.				
Cuenta la empresa con métodos para la fidelización de los clientes				
<b>Recursos Humanos</b>				
El trabajador realiza un buen uso de los recursos de la empresa.				
Poseen los empleados el desenvolvimiento adecuado para atender al cliente.				
Poseen los empleados conocimientos básicos en informática.				



## Anexo N° 6. Autodiagnóstico

### A. Cuestionario para determinación del nivel de uso de TIC´s

¿Qué TIC´s está utilizando en su empresa

	SÍ
Teléfono (móvil, fijo)	
Ordenadores de sobremesa	
Ordenadores portátiles	
Red local	
Red extendida	
Internet	
Intranet	
Extranet	
Correo electrónico	
Transferencia electrónica de fondos	
Intercambio Electrónico de Datos	
Fotocopiadoras	
Scanner	
Plotter	

Auriculares	
Micrófono	
Cámaras	

**¿Está su organización preparada para el uso de las TIC's?**

	<b>SÍ</b>
El gerente conoce y entiende las ventajas de las TICs para su negocio	
El gerente utiliza de forma habitual el PC para realizar su trabajo.	
El gerente utiliza de forma habitual Internet y/el correo electrónico para realizar su trabajo.	
Nuestros empleados disponen de la tecnología necesaria para realizar su trabajo de manera óptima.	
Se realiza la formación adecuada a los empleados para que puedan utilizar la tecnología de manera óptima.	
Nuestros empleados son capaces de resolver los problemas técnicos básicos que se producen en el uso de las TICs	
Algunos de nuestros clientes o proveedores nos piden que utilicemos internet o el correo electrónico como herramienta de trabajo con ellos	
Se utilizan herramientas online para la realización de pagos	

**¿Cómo se utilizan en su empresa las TIC's en las relaciones con los siguientes agentes?**

<b>Clientes</b>		<b>SÍ</b>
-----------------	--	-----------

1	Utilizamos el teléfono para comunicarnos con nuestros clientes.	
2	Nuestros empleados utilizan el correo electrónico para comunicarse con los clientes	
3	Utilizamos Internet para obtener información de clientes y competidores	
4	Disponemos de una página en Internet en la que hay información de la empresa y los productos/servicios que vendemos.	
5	Los clientes pueden realizar consultas enviándonos un correo electrónico desde nuestra página de Internet	
6	Periódicamente analizamos la información acumulada en bases de datos sobre nuestros clientes para generar promociones y ofertas a grupos de clientes.	
7	Tenemos sistemas que emiten automáticamente las facturas en el momento de la venta, a partir de la información almacenada sobre nuestros productos y clientes	
8	Nuestros clientes pueden realizar su pedido a través de nuestra página en Internet	
9	Los clientes pueden acceder a través de nuestra página de Internet a información de la situación de su pedido (estado de fabricación, estatus del envío, etc.)	
10	Disponemos de bases de datos de clientes únicas, que permiten compartir la misma información en toda la organización, independientemente de la tecnología que se haya utilizado para su captación (teléfono, fax, correo electrónico, Internet...)	
11	Somos capaces de ofrecer productos distintos, o promociones adaptadas a las necesidades concretas de cada cliente particular, a partir de la información sobre anteriores visitas a nuestra página de Internet.	
12	Se realiza una atención personalizada a cada cliente.	

<b>Proveedores</b>		<b>SÍ</b>
13	Utilizamos el teléfono para comunicarnos con nuestros proveedores.	
14	Nuestros empleados utilizan el correo electrónico para comunicarse con los proveedores	
15	Utilizamos Internet para la búsqueda de información sobre nuestros proveedores.	
16	Disponemos de un sistema de información para la gestión de nuestro almacén.	
17	Disponemos de sistemas de planificación de la producción que son capaces de emitir simultáneamente las órdenes de fabricación y los pedidos de materiales.	
18	Nuestros sistemas de compra permiten la integración de todas las operaciones desde que realizamos el pedido hasta que hacemos el pago	
19	Accedemos a los Marketplaces de nuestro sector para trabajar con proveedores	
<b>Empleados</b>		<b>SÍ</b>
20	Disponemos en nuestros Pc's de procesadores de texto y hojas de cálculo.	
21	Utilizamos el correo electrónico para comunicarnos dentro de la empresa.	
22	La información de los empleados se encuentra en un sistema interno que nos permite emitir automáticamente las nóminas.	
23	Compartimos información entre los empleados a través de una red interna.	
24	Podemos acceder a los sistemas de información (contable, de ventas, etc.) desde nuestra red interna	

25	Podemos acceder a nuestra red interna desde fuera de la empresa	
26	Nuestros empleados disponen de un portal personalizado en nuestra Intranet en función de sus perfiles	
27	Nuestros empleados disponen de herramientas de colaboración basadas en las nuevas TICs (Videoconferencias, reuniones a través del ordenador...)	
<b>Bancos, Administración y Otros Agentes</b>		<b>SÍ</b>
28	Utilizamos el teléfono para realizar las gestiones con administración y los bancos.	
29	Disponemos de aplicaciones de contabilidad	
30	Utilizamos el correo electrónico para intercambiar información con nuestros asesores (fiscales, contables, etc.)	
31	Utilizamos Internet como herramienta para obtener información de nuestros bancos sobre el estado de nuestras cuentas, cambio de divisas, seguimiento de los gastos de tarjeta de crédito, etc.	
32	Utilizamos Internet como herramienta para obtener información sobre las fechas de liquidación de impuestos, nuevas normativas, formularios administrativos, etc.	
33	Realizamos la declaración de impuestos (impuesto de sociedades, IAE, etc.) a través de la página web de las diferentes administraciones	
34	Intercambiamos información con nuestros bancos en formato electrónico (información de las nóminas y su transferencia, gestión de cobro de recibos...)	
35	Los movimientos que se producen en otras áreas (ventas, compras, almacén...) son contabilizados automáticamente	
36	La información de las operaciones bancarias es automáticamente introducida en mis aplicaciones de contabilidad	

---

**Sume las respuestas afirmativas de la tercer pregunta**

---

**B. Enfoque de negocio**

**Reducir costes**

- Reducir los costes del producto actual.
- Reducir el coste del proceso actual.
- Reducir el tiempo de proceso.

**Crecer**

- Incorporar nuevos clientes al negocio.
- Expandir la empresa en nuevos mercados.

**Diferenciarme**

- Desarrollar nuevas tecnologías de proceso.
- Entender mejor las necesidades de cliente.
- Desarrollar nuevos productos/servicios.
- Especializarme en un segmento de clientes.

## C. Enfoque de relación

### Cliente

- ¿Gestiona muchas referencias de clientes?
- ¿Gestiona muchas ofertas y pedidos?
- ¿Le preocupa mucho incrementar su número de clientes?
- ¿Desea vender en más mercados geográficos?
- ¿Qué grado de preparación tienen sus clientes en las Tics?
- ¿Le impone al cliente la utilización de Tics en sus relaciones?

### Proveedor

- ¿Su factura de compras representa un volumen importante respecto a sus ventas?
- ¿Dispone de un alto número de proveedores?
- ¿Realiza un elevado número de pedidos?
- ¿Mejorarían sus costes de manera significativa si tuviera más información sobre proveedores?

### Empleado

- ¿Dispone de centros de trabajo dispersos Geográficamente?
- ¿Es la comunicación entre los empleados una prioridad para el negocio?.
- ¿Para poder realizar su trabajo es necesario que accedan a la información actualizada en todo momento?

### Otros Agentes

- ¿Tiene sus procesos administrativos, fiscales, legales subcontractados con otras empresas?
- ¿Las transacciones de información con los bancos son elevadas?
- Realiza un número elevado de trámites suponiéndole un coste importante

## D. Matriz para determinar el posicionamiento con respecto al uso de TIC's

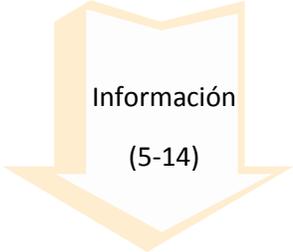
La cifra obtenida de la suma de respuestas afirmativas del tercer bloque del cuestionario le permitirá situar a su empresa en uno de los siguientes niveles en el uso de las TICs:

---



Ofimática  
(1-5)

- Utilización de las TICs clásicas (teléfono y fax) en la comunicación con nuestros clientes, proveedores, la Administración Pública, etc.
  - El PC con sus aplicaciones básicas (procesador de textos y hoja de cálculo) es la herramienta de trabajo para las tareas de administración.
  - No se considera Internet y el correo electrónico como un canal de relación o comunicación. Internet es considerado un coste y no una oportunidad de mejora para el negocio.
- 



Información  
(5-14)

- Empiezan a ser conocidas las ventajas que las nuevas tecnología pueden aportar a la empresa, centrándose en la incorporación del correo electrónico como medio de comunicación y en Internet como nuevo canal para:
    - dar a conocer la compañía y sus productos
    - facilitar la obtención de información
  - Los sistemas de información internos se desarrollan en las áreas de contabilidad y de gestión de personal fundamentalmente.
  - En general, no se dispone de sistemas de información para las áreas claves.
- 



Interacción  
(15-25)

- Las TICs y fundamentalmente Internet se utilizan para entablar un diálogo con nuestros clientes, proveedores, etc.
- Existe por lo tanto un intercambio de información aunque la transacción económica (compra-venta) se sigue produciendo por el canal tradicional.
- La empresa va avanzando en su automatización, incorporando sistemas de información para alguna de las áreas clave (ventas, producción, compras y/o logística).
- Sin embargo, estas aplicaciones todavía no están integradas entre sí, por lo que se da un cierto tratamiento manual de la información.



- Se empiezan a realizar transacciones económicas (compra-venta) con clientes y proveedores a través de Internet.
- La empresa va avanzando en la integración de sus sistemas de información internos.
- Adicionalmente existe cierta integración entre los sistemas internos y externos, pese a que todavía persisten “islas” de información, informaciones duplicadas, etc.



- Existe una integración de todas las operaciones de la cadena de valor (desde la compra hasta el servicio post-venta). Asimismo la empresa está integrada y colabora con agentes externos (clientes-proveedores).
  - Se puede hablar en esta fase de una organización en tiempo real, que es capaz de entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes, personalizando sus productos y servicios y entregándolos en el menor tiempo posible.
-