



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
BASADO EN TIC's EN LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA
MEJOR POSICIONADA EN EL AÑO 2017, DE ACUERDO A LA
REVISTA EKOS.**

AUTOR: MIÑO VIDAL, MARIA MERCEDES

DIRECTOR: ING. REYES CHICANGO, ROLANDO PATRICIO, PHD

SANGOLQUÍ

2019



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL BASADO EN TIC’s EN LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA MEJOR POSICIONADA EN EL AÑO 2017, DE ACUERDO A LA REVISTA EKOS.”* fue realizado por la señora *Miño Vidal, María Mercedes*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, julio de 2019

ROLANDO P. REYES CH., PHD

C.C.: 1713270328



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, *Miño Vidal María Mercedes*, con cédula de ciudadanía n° 0602296097, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: Título *“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL BASADO EN TIC’s EN LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA MEJOR POSICIONADA EN EL AÑO 2017, DE ACUERDO A LA REVISTA EKOS.”* es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, julio de 2019

MARÍA MERCEDES MIÑO VIDAL

C.C.: 0602296097



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, *Miño Vidal, María Mercedes*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: Título: *“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL BASADO EN TIC’s EN LA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA MEJOR POSICIONADA EN EL AÑO 2017, DE ACUERDO A LA REVISTA EKOS.”* en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, julio de 2019

MARÍA MERCEDES MIÑO VIDAL

C.C.: 0602296097

DEDICATORIA

El actual trabajo de investigación, está dedicado a mis dos hijos, Antonio Cabrera Miño y Sergio Cabrera Miño. Gracias por su ternura, comprensión y apoyo durante mis estudios de maestría. Sus sonrisas y abrazos gratificantes cada regreso a casa, me han dado el coraje necesario para continuar. Gracias por estar junto a mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por cada día que me regala, por estar presente en mi vida, a Andrés Cabrera, mi esposo, por enseñarme a ver lo mejor de cada situación y por sus palabras de aliento en el momento exacto, a mis padres Sara y Eudoro por su apoyo incondicional. Finalmente, al Ing. Rolando Reyes, por compartir conmigo su conocimiento y guiarme durante el desarrollo de la actual investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo General	3
1.4.2 Objetivo Específico.....	3
CAPÍTULO II.....	4
REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 Marco Teórico/Conceptual	4

2.1.1 El presupuesto y la planeación estratégica	4
2.1.2 Dirección estratégica.....	6
2.2 Trabajos relacionados	9
2.2.1 Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación.....	9
2.2.2 Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC.....	10
2.2.3 El problema de alinear las Tecnologías de la Información con el Negocio.....	11
2.2.4 Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación.....	12
2.3 Síntesis literaria.....	15
CAPÍTULO III.....	18
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	18
3.1. Proceso metodológico utilizado	18
3.2 Enfoque de investigación Cuantitativo.....	20
3.3 Tipología de investigación	21
3.4 Instrumentos de recolección de información: encuesta	22

3.5 Procedimiento para recolección de datos: Cuestionario	22
3.6 Cobertura de las unidades de análisis:Muestra	22
3.7 Procedimiento para tratamiento y análisis de información: estadística descriptiva.....	22
CAPÍTULO IV	23
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SALUDSA	23
4.1 Antecedentes	23
4.2. Productos	25
4.3 Direccionamiento estratégico	25
4.4 Planificación estratégica de Salud SA	26
4.5 Política de calidad	29
4.6 Objetivos de calidad	29
4.7 Procesos de Salud SA	30
4.8 Indicadores financieros	32
4.9 Participación en el mercado.	32
CAPÍTULO V	36
DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA PARA EL ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SU AFECTACIÓN A LA ESTRATEGIA	36

5.1 Diseño de la encuesta.....	36
5.2 Aplicación de la encuesta.....	37
CAPÍTULO VI	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
6.1. Conclusiones.....	61
6.2. Recomendaciones.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
GLOSARIO	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Características de la dirección estratégica y de la dirección operativa</i>	7
Tabla 2 <i>Objetivos de calidad Salud SA</i>	30
Tabla 3 <i>Indicadores financieros 2017</i>	32
Tabla 4 <i>Análisis FODA Área de TI y Sistemas de Información</i>	35
Tabla 5 <i>Rpta. Tiempo de trabajo en la empresa</i>	38
Tabla 6 <i>Rpta. Área de trabajo en los últimos 5 años.....</i>	39
Tabla 7 <i>Rpta. ¿Experiencia en la planificación estratégica de su área?</i>	41
Tabla 8 <i>Rpta. ¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa?</i>	42
Tabla 9 <i>Rpta. ¿Cuál es su edad?.....</i>	43
Tabla 10 <i>Rpta. ¿Cuál es su género?</i>	44
Tabla 11 <i>Rpta. ¿Conoce la planificación estratégica de la empresa?.....</i>	45
Tabla 12 <i>Rpta. ¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa?.....</i>	46
Tabla 13 <i>Rpta. ¿Está cumpliendo los objetivos estratégicos planteados en la planificación del área?</i>	47
Tabla 14 <i>Rpta. ¿Conoce qué es el Gobierno de TI?.....</i>	48
Tabla 15 <i>Rpta. ¿En qué estado se encuentran los proyectos de TI?.....</i>	49
Tabla 16 <i>Rpta. ¿Los proyectos concluidos apoyan a la planificación estratégica?.....</i>	50
Tabla 17 <i>Rpta. ¿Los proyectos en ejecución apoyan a su planificación estratégica?...</i>	51
Tabla 18 <i>Rpta. ¿Los proyectos retrasados han afectado su planificación estratégica?</i>	52
Tabla 19 <i>Rpta. ¿TI apoya al cumplimiento de sus requerimientos?.....</i>	54
Tabla 20 <i>Preguntas, causas que afectan a la planeación estratégica, marcos TI.....</i>	56

Tabla 21 <i>Proyectos estratégicos vs modelo de TI</i>	60
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la Dirección Estratégica	7
Figura 2. Metodología de investigación.	20
Figura 3. Proyectos estratégicos.	27
Figura 4. Interacción entre los procesos del SGC.	32
Figura 5. Distribución del mercado de medicina pre-pagada.....	33
Figura 6. Respuesta a pregunta No. 1.....	38
Figura 7. Respuesta a pregunta No. 2.....	40
Figura 8. Respuesta a pregunta No. 3.....	41
Figura 9. Respuesta a pregunta No. 4.....	42
Figura 10. Respuesta a pregunta No. 5.....	43
Figura 11. Respuesta a pregunta No.6.....	44
Figura 12. Respuesta a pregunta No. 7.....	45
Figura 13. Respuesta a pregunta No. 8.....	46
Figura 14. Respuesta a pregunta No. 9.....	47
Figura 15. Respuesta a pregunta No. 10.....	48
Figura 16. Respuesta a pregunta No. 11.....	50
Figura 17. Respuesta a pregunta No. 12.....	50
Figura 18. Respuesta a pregunta no. 13.....	52
Figura 19. Respuesta a pregunta No. 14.....	53
Figura 20. Respuesta a pregunta No. 15.....	54

RESUMEN

En la actualidad la tecnología constituye una herramienta de apoyo, desarrollo y crecimiento para diferentes áreas de negocio, por no decir para todas las áreas de negocio. Por tal razón, en empresas/organizaciones con y sin fines de lucro, la tecnología y el administrador de la misma, es decir, el departamento de TIC's ha dejado de ser un área de apoyo para convertirse en un área estratégica, responsable de manera directa del cumplimiento de la estrategia de la organización. Por esta razón y como parte del actual estudio, se realizará el análisis de la situación actual de TI, en la empresa Salud SA, concluyendo con una recomendación de Direccionamiento estratégico basado en TIC's si es el caso. En este contexto, se usará como herramienta de trabajo una encuesta, la misma que permitirá recolectar, analizar e identificar el estado actual del área de TIC's en la empresa en estudio, a fin de establecer la brecha entre el direccionamiento estratégico y TIC'S. La metodología usada, es de carácter cuantitativo y está constituida por cuatro actividades de investigación: revisión de literatura, análisis de la situación de la empresa, análisis del Direccionamiento basado en TIC's y propuesta de Direccionamiento Estratégico con TIC's. Como resultado se identifican y sugieren las metodologías y mejores prácticas tecnológicas que permitan realizar el direccionamiento estratégico y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

PALABRAS CLAVE

- **TIC**
- **ALTA GERENCIA**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **INNOVADORA.**

ABSTRACT

Currently, technology is a tool for support, development and growth for different business areas, if not for all business areas. For this reason, in companies / organizations with and without for-profit, the technology and the administrator of this, that is to say, the TIC department has ceased to be a support area to become a strategic area, directly responsible for the compliance with the organization's strategy. For this reason and as part of the current study, an analysis of the current IT situation will be carried out in the company Salud SA, concluding with a recommendation of strategic management based on TIC if this is the case. In this context, a survey will be used as a work tool, which will allow collecting, analyzing and identifying the current status of the TIC area in the company under study, in order to establish the gap between strategic direction and TIC'S. The methodology used is of a quantitative nature and consists of four research activities: review of literature, analysis of the company's situation, analysis of the Direction based on TIC and proposal of Strategic Direction with TIC. As a result, the methodologies and best technological practices are identified and suggested to enable strategic direction and achieve compliance with strategic objectives.

KEYWORDS

- **TIC**
- **HIGH MANAGEMENT**
- **STRATEGIC DIRECTION**
- **INNOVATIVE.**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Introducción

En la actualidad, la tecnología se ha involucrado en todos los aspectos de la vida especialmente en: educación, medicina, seguridad y defensa, negocios, arquitectura, alimentación/nutrición, finanzas, etc. Es por esta razón, que actualmente hablar de tecnología es hablar de la mejor aliada para mejorar los negocios.

Ahora bien, un apoyo tecnológico importante en el negocio, es el desarrollo de software que también aparece como un aliado en distintas empresas (indistintamente de su naturaleza). No obstante, desarrollar software en una empresa involucra gran esfuerzo aplicado en un proceso secuencial, sin transferencia de conocimiento, en el suele existir falencias, trabajos duplicados, ausencia de trabajo colaborativo, inestabilidad en las entregas de software. Estas situaciones han generado pérdidas económicas en la empresa, así como pérdida de confianza en el equipo de trabajo de desarrollo de software. Es por ello, que el desarrollo de software mal planificado se convierte en un riesgo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales como una estrategia del negocio.

1.2 Planteamiento del problema

Sin embargo, a pesar de ello, podemos decir que, hoy por hoy, toda organización empresarial se enfoca en cumplir con su planeación estratégica, tratando de alinear sus objetivos departamentales con tecnología, para que exista interacción y apoyo en su negocio. Por otra parte, el área de Tecnologías de la Información (TIC) aparece como

un área de apoyo y ejecución, fundamental en la vida de toda la empresa. Ahora bien, respecto a la gestión de la parte de TIC's, normalmente tienen una deficiente planificación, generando alcances y proyectos incumplidos, falta de disponibilidad de los recursos tecnológicos (redes, servidores, aplicaciones), degradación en la experiencia del cliente externo, pérdida de competitividad empresarial al no contar con aplicaciones informáticas que permitan conocer en forma inmediata preferencias o sugerencias de los clientes externos ocasionando innovación lenta en la empresa (Solutions, 2017). Todos estos aspectos llegan a desembocar en pérdidas económicas importantes para la empresa, lo que ha permitido ocasionar la desaparición de la organización o empresa.

1.3 Justificación

En el día de hoy, no es fácil implementar tecnología en una empresa. Por ello, cuando se habla de tecnología, es hablar de inversión, rubro que ha permitido a las organizaciones mantenerse innovando, competentes y con presencia en el mercado. En este sentido, podemos decir que la tecnología alineada a los objetivos puede aportar un sin número de soluciones empresariales para mejorar y optimizar su gestión, así como incrementar la productividad y ahorro en los costos.

Esto justifica que se plantee esta investigación, la cual permitirá apoyar a las empresas en su direccionamiento estratégico y TIC. En especial, a las empresas relacionadas a la medicina pre-pagada en el Ecuador. Por esta razón, nos planteamos los siguientes objetivos generales y específicos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer el direccionamiento estratégico organizacional con los procesos de TIC's, a fin de optimizar el uso de sus recursos y cumplir con la estrategia empresarial, en la empresa Salud SA.

1.4.2 Objetivo Específico

Realizar una revisión de literatura ligera acerca de las causas que afectan a las TIC's que no permitan apoyar a las empresas en el cumplimiento de su planificación estratégica.

Diseño y aplicación de una encuesta en Salud SA, a fin de establecer las razones por las que afecta a la estrategia empresarial, presentando subutilización de recursos económicos y el no cumplimiento de requerimientos de cliente en la área de TIC's.

Análisis de los resultados de las causas que afectan a las TIC's a fin de establecer una posible propuesta de solución para el direccionamiento de los objetivos estratégicos con TIC's.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

La finalidad de este capítulo es abordar conceptos y teoría acerca de los temas tratados en la investigación actual. Así como revisar artículos científicos para tener una noción práctica de la manera en que la dirección estratégica y TIC's apoyan a las organizaciones empresariales a definir e identificar su misión, visión, objetivos, estrategias y el cumplimiento de las mismas.

2.1 Marco Teórico/Conceptual

2.1.1 El presupuesto y la planeación estratégica

De acuerdo a (Burbano Ruiz, 2016), la planificación estratégica es:

La planificación estratégica es el proceso por el cual, se define la misión y visión de la organización, el diagnóstico del estado interno y externo y los objetivos de la organización. Por esta razón, con ayuda de la planeación estratégica, la empresa puede definir metas, planes detallados, presupuesto y finalmente, generar información para el seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

En este contexto se puede mencionar que el proceso de la planeación estratégica, considera a los objetivos de largo plazo, involucrando a detalle las acciones a corto plazo.

Estas acciones deben realizarse con el apoyo y liderazgo de la alta dirección, y con el involucramiento de todo el personal de la empresa/organización. Es por ello, que es casi imposible que la alta gerencia en una organización de tamaño mediano a

grande, tenga el conocimiento total de todos los aspectos determinantes que inciden en el caminar del negocio. Esto permite que, la planificación requiera de un compromiso de la alta administración, la misma que promueva la participación de los empleados en todos los niveles para su desarrollo. Cabe mencionar, que la planificación estratégica requiere de un proceso administrativo que organice, provea, aplique y controle los recursos; así como de una estructura de la organización identificando funciones y responsabilidades; procesos de control y coordinación de funciones de manera permanente; retroalimentación para la evaluación y re-planificación, si es necesario.

De esta manera, la planificación estratégica da a cada integrante y área de la organización los lineamientos necesarios que permitan, día a día, la toma de decisiones y la ejecución de las tareas operacionales, siendo el punto de partida la definición de la misión y visión de la organización. Para el caso de la misión, que es la razón de ser de la organización, constituye el valor agregado para su entorno, mientras que la visión es la proyección esperada de la organización. Una vez constituidos la misión y la visión, el siguiente paso es la especificación de los objetivos generales de la organización, los cuales permiten llegar a la visión que trata de materializarse en mediano o largo plazo.

De estos objetivos, se desprenden los objetivos específicos y estratégicos de cada una de las áreas en corto plazo.

De acuerdo a (Burbano Ruiz, 2016), algunas de las ventajas de la planeación estratégica dentro de una empresa se puede mencionar:

- Permite analizar e identificar todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.

- Permite definir políticas y decisiones que los altos directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.
- Permite fijar estándares para la actuación futura.
- Permite concretar las actividades y comprometer al personal de la empresa en su ejecución.

2.1.2 Dirección estratégica

Según (Johnson & Kevan, 2001), respecto a la dirección estratégica, menciona en su libro, que los directivos de una organización tienen como actividad principal, el control operativo de problemas como: manejo adecuado de los recursos existentes, producción eficiente de bienes y servicios dirección de los representantes, control de recursos financieros, etc. Estas actividades ya se las había mencionado y son de suma importancia. Sin embargo, distan de lo que es la “dirección estratégica”.

Ahora bien, como parte de la dirección estratégica, es importante mencionar el alcance, posiblemente este término es de mayor importancia debido a que establece y orienta cualquier actividad/área de la dirección operativa. Es por ello que, la dirección estratégica se encarga del manejo de situaciones complejas y ambiguas, que involucran a la organización en su totalidad. Una función adicional e importante de la dirección estratégica es ocuparse de garantizar que la estrategia sea llevada a la práctica. Es por esta razón, que el directivo que aspira dirigir una empresa o afectar la estrategia, tiene que desarrollar una visión global para concebir a la organización en su totalidad, tomando decisiones y realizando juicios a partir problemas complejos. En la Tabla 1, se puede identificar algunas diferencias existentes entre la dirección

estratégica y la dirección operativa, resaltando que la dirección estratégica se encarga de manejar situaciones ambiguas y complejas de la dirección operativa; y planificación a largo plazo.

Tabla 1

Características de la dirección estratégica y de la dirección operativa

Dirección estratégica	Dirección operativa
Ambigua	Rutinaria
No rutinaria	Operatividad específica
Compleja	Implicaciones a corto plazo
Consecuencias afectan a Organización	Consecuencias afectan a una operación específica
Fundamental	Manejo de recursos disponibles

Fuente. (Johnson & Kevan, 2001)

Así mismo, en la Figura 1, se muestra los elementos que conforman la Dirección Estratégica, los mismos que se interrelacionan y comparten información entre sí, su ejecución no es de manera secuencial necesariamente.

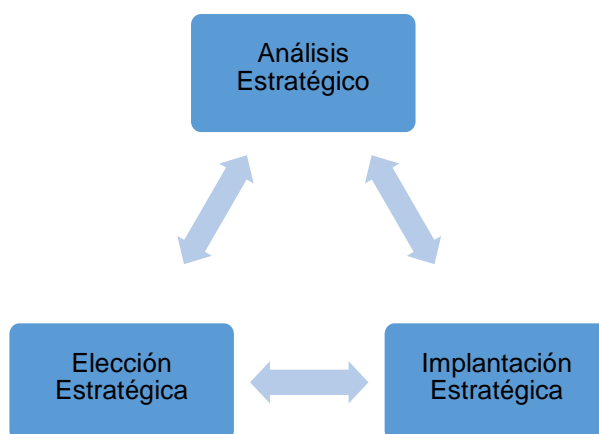


Figura 1. Elementos de la Dirección Estratégica

Fuente. (Johnson & Kevan, 2001)

De acuerdo a los autores (Johnson, Scholes, & Whittington, Dirección Estratégica, 2006), se mencionan cada uno de los procesos que forman parte de la Dirección Estratégica. Uno de los procesos, es el **análisis estratégico** que es el proceso en el que se identifican las expectativas e influencia de los stakeholders, las oportunidades y amenazas que el entorno externo presenta a la organización, así como sus fortalezas y debilidades, permitiendo realizar un análisis y diagnóstico de la situación actual. También se formula la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, para finalmente definir las estrategias.

Otro proceso de la dirección estratégica, es la **elección estratégica**, que tiene como finalidad la creación de varias estrategias que cumplan con la misión y objetivos definidos en proceso de análisis estratégico. Define también los criterios con los que cada estrategia será evaluada previo a su selección. También proporciona un amplio portafolio de opciones estratégicas para ser evaluadas y seleccionadas. Finalmente, se evalúa a cada una de las opciones estratégicas para seleccionar la mejor posible. Una parte también fundamental de la dirección estratégica es su **implementación**, la cual, tiene la responsabilidad de poner en práctica la estrategia seleccionada, mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito esta fase, dependerá del nivel de compromiso e integración de todos los miembros de la organización, logrando un aspecto diferenciador que otras organizaciones carecen. (Johnson & Kevan, 2001)

2.2 Trabajos relacionados

2.2.1 Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación.

De acuerdo a (Velásquez-Camposano, Castillo-García, & Zambrano-Saavedra, 2016) la tecnología de información y comunicaciones están siendo usadas cada vez con mayor fuerza en los procesos operativos de la organizaciones, esto origina la optimización de dichos procesos, proporcionando a la organización mayor competitividad y opciones de crecimiento. Por ello, (Velásquez-Camposano, Castillo-García, & Zambrano-Saavedra, 2016), se planteó el objetivo de mostrar de manera conceptual el desarrollo de la planificación estratégica del área de las TIC o PETI. Para la realización de su trabajo de investigación, utilizó una metodología básica, en virtud de los medios que se utilizaron para obtener datos. Este tipo de investigación, busca incrementar el conocimiento para responder preguntas o que este conocimiento sea aplicado en otras investigaciones. Los resultados demuestran que únicamente por medio de la ejecución de la estrategia la empresa genera valor. Sin embargo: menos del 10% de planes estratégicos son exitosos; debido a una incorrecta definición o ejecución de la estrategia se presentan el 70% de los problemas. En este contexto, se puede relacionar la estrategia y la planificación estratégica; siendo la estrategia uno de los resultados de la planificación estratégica. Finalmente; la planificación estratégica de las TI, constituye una metodología desarrollada y aplicada por varios años, tiene como objetivo, alinear la estrategia de TI con los objetivos e infraestructura organizacional, además de identificar a los factores críticos de soporte a las estrategias organizacionales y sus métricas; se mencionan características adicionales

proporcionadas por el desarrollo del PETI: contar con una visión completa del desarrollo de aplicaciones y bases de datos, abarcar y cumplir con todas las necesidades de información que pueden requerir tratamiento informático y facilita el manejo de información de la organización tanto dentro y fuera de la organización. Con el desarrollo del PETI, el área de las TIC's logra el alineamiento entre su planificación estratégica y los objetivos e infraestructura organizacionales, generando el uso óptimo de los recursos informáticos y la exactitud al momento de seleccionar nuevos proyectos.

2.2.2 Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC

Las investigadoras (Aguilera Castro & Riascos Erazo, Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC., 2009) tienen como motivación, desarrollar una investigación que permite apoyar a la Alta Gerencia en el cumplimiento de la estrategia.

Por ello plantean el objetivo de identificar las herramientas TIC que apoyan en el proceso de direccionamiento estratégico. Para su investigación se utilizó una metodología que responde a los criterios de investigación básica o pura, como primer acercamiento teórico. La investigación está constituida por cuatro fases, detalladas a continuación: a) conceptualización, se considera teoría acerca del direccionamiento estratégico, escrito por investigadores reconocidos, b) Análisis del Direccionamiento Estratégico, por medio del análisis de documentos se identifican las fases del direccionamiento estratégico, sus actividades y sus participantes, c) Análisis de herramientas TIC, una vez identificadas las actividades se realiza una búsqueda de las aplicaciones informáticas que pueden apoyar a cada actividad, d) Socialización de

resultados, se realiza una reunión con expertos en cada uno de los temas: Direccionamiento Estratégico y TIC, se identifican las fortalezas y debilidades del estudio realizado, se realizan las correcciones indicadas, finalmente se presentan los resultados.

Se puede concluir, que la dirección estratégica es un modelo de dirección y gestión que tiene como objetivo principal formular la estrategia y los planes de acción de la organización, con el fin tener la capacidad de actuar de manera controlada frente a eventos que se presenten en el futuro.

2.2.3 El problema de alinear las Tecnologías de la Información con el Negocio

El trabajo de investigación pretende evidenciar la necesidad y la importancia de alinear los objetivos de las Tecnologías de Información (TI) con los objetivos empresariales, para obtener una mayor productividad, rentabilidad y competitividad. Este estudio tiene como objetivo dar a conocer teoría que permite al investigador disponer de una noción clara sobre algunas herramientas para lograr el fin tan anhelado: la alineación entre las Tecnologías de la Información con el negocio, desde el punto de vista de Gobierno de TI. Así mismo, para la realización del trabajo de investigación se utilizó una metodología básica en virtud de los medios que se utilizaron para obtener datos. De acuerdo al criterio de los investigadores (López Paz, Macía Pérez, & Delgado Fernández, 2008), el Gobierno de TI es una metodología de trabajo, que permite integrar estándares, políticas que logren alinear las estrategias de TI con las estrategias del Negocio. Las metas y estándares definidos en este alineamiento, serán adoptados obligatoriamente por las áreas restantes. La

organización y el departamento de TI debe considerar alinear los siguientes aspectos: estrategia de TI, estrategia corporativa, infraestructura del negocio e infraestructura TI. En esta línea de acción, el Gobierno de TI concibe al departamento de TI como una organización de TI dentro de la organización empresarial.

La gestión del área de TI es afectada por el Gobierno de TI en los siguientes aspectos: estrategia de las TI, entrega de valor de las TI, gestión de riesgos y medición de los resultados. Con este antecedente, es necesario que el departamento de TI se profesionalice cada vez más, este fin se puede lograr cumpliendo con las recomendaciones del Gobierno de TI, que contempla la definición de estructura organizacional y procesos del área de TI, definición en la manera de lograr los objetivos, monitorización y medición del desempeño del área de TI. En este contexto, el cumplimiento de la metodología de Gobierno de TI, debe ser compromiso de los directivos de TI y de toda la organización. La alta gerencia debe tener muy claro que la alineación del área de TI con el negocio dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad, debido a que cada vez más las organizaciones dependen de la tecnología.

2.2.4 Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación

La motivación para realizar el trabajo de investigación radica en la necesidad de describir la relación que existe entre la dirección estratégica y el crecimiento empresarial, detallando las características de cada una y la manera en que influyen sobre la otra para permitirle a la organización alcanzar sus metas y objetivos, y

asegurar su rentabilidad y continuidad. El objetivo del estudio del proyecto de investigación es realizar un acercamiento a la empresa para conocer la relación que existe entre la dirección estratégica y crecimiento empresarial, a fin de poder identificar la manera de aprovechar las ventajas de cada una de las temáticas para obtener un mayor rendimiento. La metodología utilizada es investigación básica en virtud de los medios que se utilizaron para obtener datos. El resultado del proyecto de investigación permite evidenciar las relaciones que existen entre planificación estratégica, dirección estratégica y crecimiento empresarial en una organización y la manera en que cada una de estas temáticas influye en las demás y por ende en la rentabilidad de la organización.

A continuación, se revisará teoría sobre los temas en estudio:

La planificación estratégica es parte fundamental de la dirección estratégica, se preocupa principalmente por tomar decisiones y mantener el control en las organizaciones, supervisando los procesos productivos, operativos, administrativos y demás que se realizan en la organización; en tanto que la dirección estratégica tiene un trascendencia mucho mayor que la planificación, ya que se preocupa por identificar mercados, seleccionar proveedores, diseñar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, anticiparse a los cambios que pudieran afectar la rentabilidad y competitividad de la organización. En este sentido, conocer las características del entorno de la empresa es fundamental para la cristalización de la dirección estratégica, ya que en la actualidad para nadie es un secreto la influencia que puede tener el entorno sobre la organización, por lo tanto es fundamental poder adaptarse a los cambios generados. Es importante también, tener en cuenta que todo

proceso de cambio genera resistencia, razón por la cual es de suma importancia contar con el apoyo de todos los miembros de la empresa, principalmente de quienes constituyen la alta gerencia.

El crecimiento empresarial se refiere al proceso de mejora de una organización pudiendo manifestarse de diferentes maneras, como por ejemplo en la rentabilidad, dada por el incremento de ingresos económicos percibidos de manera periódica gracias a ventas o al servicios que ofrecen las empresas; o en el incremento de la productividad y por ende de la rentabilidad mediante una reducción de los costos de producción. En este sentido, definido también como la capacidad que tiene una organización para adaptarse a los cambios que se producen a su alrededor y así obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas, consolidándose como una organización rentable e innovadora, capaz de adaptarse y hacer frente a las adversidades que se le presenten. Para concluir el análisis del actual documento, se puede mencionar que la planificación estratégica ha sido utilizada por muchos años como una herramienta confiable para alcanzar los objetivos institucionales, sin embargo la metodología que empleaba generaba discrepancias ya que tenía un alto índice de aceptación por parte de los gerentes generales a diferencia de los gerentes departamentales y empleados, quienes la percibían como un protocolo más que debían cumplir. Dicha percepción influye en la rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa. Una de sus principales exigencias es la participación de todos quienes componen la organización, haciendo de la planificación estratégica un proceso continuo orientado al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. El crecimiento empresarial exige adaptarse a los nuevos modelos de negocio, nuevas exigencias del mercado, nuevos requerimientos del cliente,

etc.; para lo cual, todos quienes integran la organización deben estar en la capacidad no solo de identificar dichos cambios sino anticiparse a ellos.

2.3 Síntesis literaria

- El presupuesto y la planificación estratégica

De acuerdo al autor (Burbano Ruiz, 2016) y realizando una síntesis de una sección de su libro, se puede mencionar que la planificación estratégica es un proceso por medio del cual, una organización puede definir su misión, visión, objetivos, metas, planes de acción, métricas para evaluar el desempeño de actividades y presupuesto, se apoya en un proceso administrativo responsable de la definición de la estructura de la organización, sus funciones y responsabilidades. El diseño y ejecución de la planificación estratégica, requiere el compromiso de la alta gerencia, quienes aprovechando de su capacidad de liderazgo deben involucrar en este proceso a todo el personal de la organización. Es por ello que, la planificación estratégica afecta a toda la organización, da lineamientos para la toma de decisiones y ejecución de tareas operativas, proporcionando muchos beneficios, entre los cuales podemos nombrar: analizar todas las acciones futuras; define estándares, políticas y decisiones que la alta gerencia puede tomar en caso de la ocurrencia de determinadas situaciones; actividades y responsables, así como su evaluación continua al cumplimiento de estas actividades.

- Dirección estratégica

Según (Johnson & Kevan, Dirección estratégica, 2001), la dirección estratégica podemos mencionar que se encarga del manejo de situaciones complejas, no rutinarias

y ambiguas, que afectan a toda la organización y tienen implicaciones a largo plazo. Por esta razón, el alcance de la dirección estratégica es mayor que el alcance de cualquier área operativa. La dirección estratégica requiere del compromiso de la alta gerencia.

- **Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación**

El criterio de los autores (Velásquez-Camposano, Castillo-García, & Zambrano-Saavedra, 2016), respecto a la tecnología es el siguiente: las organizaciones en general, están involucrando velozmente a las tecnologías de información y comunicaciones, en su día a día, obteniendo como resultado, procesos operativos optimizados por medio del uso de aplicaciones informáticas, generando así la optimización de recursos informáticos y proporcionando competitividad a la organización. Es por esta razón, que las TIC's se han convertido en un área de apoyo al cumplimiento de la planificación estratégica, es un área que difícilmente puede actuar de manera aislada. Su planificación estratégica depende la planificación de las áreas restantes de la organización, por tal motivo, el PETI cobra tanta importancia dentro de la organización, siendo sus objetivos más importantes: alinear la planificación de TI con la planificación de la organización y mejorar el desempeño del área informática por medio de la optimización de sus recursos y en la elección correcta de proyectos de tecnologías actuales.

- **Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC**

El direccionamiento estratégico de acuerdo a (Aguilera Castro & Riascos Erazo, Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC., 2009), está considerado como un proceso continuo que tiene como objetivo lograr el cumplimiento de los objetivos a largo

plazo en la organización. Por tal razón, la adopción de este nuevo modo de gestión administrativa constituye una ventaja para la organización, al mismo tiempo, las TIC han evolucionado velozmente y tiene la capacidad de apoyar con herramientas cada uno de las fases de la dirección estratégica. En este contexto, la alta gerencia, es la responsable de ejecutar la dirección estratégica, por este motivo, si los ejecutivos carecen de la capacidad de innovación y adaptación en los procesos estratégicos, corren el riesgo de tener que dejar sus funciones, permitiendo que la organización avance a un paso menos adecuado.

- **El problema de alinear las Tecnologías de la Información con el Negocio**

Los autores (López Paz, Macía Pérez, & Delgado Fernández, 2008), enfatizan sobre la importancia e influencia de las TI en la actualidad, buscan introducir el concepto de Gobierno de TI, cuyo mecanismo principal, es alinear las estrategias de TI con los objetivos e infraestructura empresarial, únicamente de esta manera, se logrará la optimización de recursos informáticos y la elección acertada de proyectos. En este contexto, la responsabilidad del desempeño de Gobierno de TI, recae sobre todos los directivos de la organización.

Por ello, el Gobierno de TI, proporciona la ventaja de definir una estructura y procesos en TI, así también, la manera de lograr objetivos y medir sus resultados; abarca temas sobre estilos de dirección, estandarización de las TI y su alineación al negocio. Como complemento a lo mencionado, existen empresas que contemplan la necesidad de que a la par de la ejecución de Gobierno Corporativo, existan estrategias donde: la demanda del cliente es el principal enfoque de TI. En este enfoque se definen

estrategias por medio de las cuales, TI garantiza un servicio informático con mayor continuidad y disponibilidad; proyectos justificados por el valor que generan a la organización. TI debe transformarse en un proveedor de servicios para la empresa; métricas para evaluar la gestión de TI y definición de un único punto de contacto entre áreas del negocio.

- **Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación**

El proceso de la planificación estratégica, usada inicialmente generó poca aceptación en los empleados que no formaban parte de la alta gerencia, por esta razón y con la necesidad de mantener el control de la organización en cuanto a su rentabilidad, productividad y cumplimiento, aparece la dirección estratégica. La misma que exige el involucramiento y dirección de la alta gerencia, desarrollando la capacidad de los ejecutivos para involucrar y convencer de su ejecución a los empleados asignados a sus actividades, en este sentido, el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de alcance de cualquier área operativa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Proceso metodológico utilizado

En la Figura 2 se detalla la metodología de investigación usada para realizar el presente estudio:

La revisión de literatura está constituida por dos partes, la primera tiene como

objetivo conocer la teoría acerca del tema en investigación: Dirección estratégica, Gobierno Corporativo y TI usando libros; la segunda, tiene como fin conocer sobre la situación de la Dirección Estratégica actual en diferentes organizaciones y estudios realizados sobre aspectos teóricos relacionados con el mismo tema, en los dos casos se hace uso de artículos de revista.

El análisis de la situación actual de la Empresa es el punto de inicio, necesario de comprender correctamente para poder analizarlo y evaluarlo. De esta manera construir una encuesta que permita identificar la manera en que el área de TI apoye al cumplimiento de la estrategia de modo más asertivo, evitando realizar acciones que no apoyen a la estrategia.

El análisis del direccionamiento basado en TIC's se usa como herramienta de recolección de datos una encuesta; la misma que permitirá evaluar el estado actual de la organización en estudio, conociendo la brecha entre TI y la planificación estratégica de la empresa, los resultados permitirán realizar el estudio usando estadística descriptiva.

La propuesta de direccionamiento con TIC's sugiere el uso de métodos o mecanismos que permitan incrementar la productividad y eliminar la especialización en las diferentes sub-áreas en una organización TI, logrando eliminar ineficiencias.

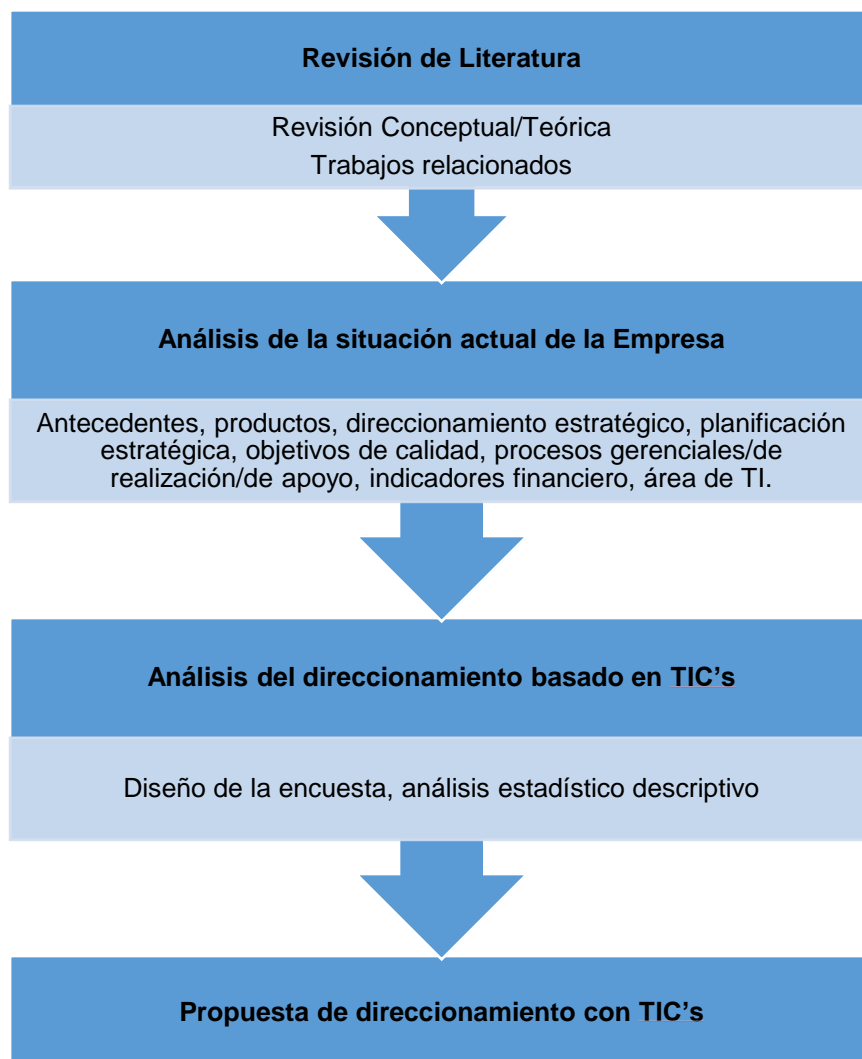


Figura 2. Metodología de investigación.

3.2 Enfoque de investigación Cuantitativo

La encuesta diseñada, tiene un enfoque cuantitativo, es decir, está constituida por preguntas cerradas, permitiendo su cuantificación y tratamiento estadístico.

Según (García Ferrando, 1993) afirma que:

La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación. Con

el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (p, 147).

En el actual estudio, el diseño de la encuesta se basa en las normas de creación de encuestas de (García Ferrando, 1993), la misma, manejará aspectos cuantitativos sobre el estado en el que se encuentra el concepto de Gobierno de TI y el cumplimiento de planificación estratégica en la organización en estudio (Reyes Ch., Dieste, & Fonseca C.). Con esta encuesta deseamos extraer información cuantitativa el estado en el que se encuentra la gestión del área de TI desde el punto de vista de la alta gerencia en la organización.

3.3 Tipología de investigación

3.3.1 Por su finalidad Aplicada

La encuesta tiene como finalidad recoger el criterio de los ejecutivos que conforman la alta gerencia respecto al actuar del área de TI en relación al apoyo y ejecución de los proyectos estratégicos. Con los datos obtenidos y análisis respectivo, es posible identificar tendencias y posteriormente sugerir estrategias de mejora.

3.3.2 Por las fuentes de información De campo

La fuente de información seleccionada en la actual investigación son los altos ejecutivos que forman parte de la alta gerencia de la organización y son los responsables de definir su planificación estratégica. Se incluye también al ejecutivo encargado de las TIC's.

3.3.3 Por las unidades de análisis Insitu

En el actual estudio, la investigación se realizará en la empresa Salud SA,

considerando a las personas que tienen el rol de Vicepresidentes en las diferentes áreas.

3.4 Instrumentos de recolección de información: encuesta

La actual encuesta está constituida por 17 preguntas, 16 con respuestas cerradas generando datos cuantitativos y 1 pregunta que permite conocer el criterio del encuestado, generando datos cualitativos.

3.5 Procedimiento para recolección de datos: Cuestionario

En el actual estudio, la recolección de datos se realizará por medio de una encuesta dirigida a la alta gerencia.

3.6 Cobertura de las unidades de análisis: Muestra

La muestra elegida está constituida por los profesionales que ejercen los siguientes cargos: Presidente Ejecutivo, Vicepresidente Comercial, Vicepresidente de Servicio al Cliente y Calidad, Vicepresidente de Tecnología y Sistemas de la Información, Vicepresidente Financiero Administrativo y Gerente de auditoría y control interno.

3.7 Procedimiento para tratamiento y análisis de información: estadística descriptiva.

Haciendo uso de las respuestas proporcionadas en la encuesta, se realizará el análisis de estas, se determinarán tendencias y se buscará identificar de manera cuantitativa la brecha que existe entre el área de TI y su gestión en el cumplimiento de la planificación estratégica.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SALUDSA

4.1 Antecedentes

La empresa Salud SA, se originó el momento en que las empresas Seguros Equinoccial y el Hospital Metropolitano, buscaron innovar y facilitar el acceso hacia los servicios de salud a sus clientes. Seguros Equinoccial buscaba un producto innovador en el mercado, en donde se relacione directamente con los prestadores de salud y que sea accesible a las personas, mientras que el Hospital Metropolitano contempla la posibilidad de ofrecer financiamiento a sus clientes.

Por ello que con el objeto de plasmar esta idea, se busca asesoría en Chile, iniciando las conversaciones con Inversiones Navarra, compañía experta en medicina pre-pagada. En diciembre de 1992, se logra el acuerdo de participación de las tres empresas (Seguros Equinoccial, Hospital Metropolitano e Inversiones Navarra) en el proyecto, aportando con su conocimiento y experiencia. El 14 de septiembre de 1993 nace Salud SA como sociedad anónima legalmente constituida, inicia su funcionamiento en el edificio de Seguros Equinoccial.

En corto tiempo, Salud SA se convirtió en la empresa líder de medicina pre-pagada en el país, ofreciendo al mercado ecuatoriano una excelente opción de asistencia médica y servicios de salud, garantizando la necesidad de protección.

Salud SA tiene oficinas en Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Loja, Santo Domingo, Manta y Machala iniciando sus actividades a poco tiempo de la apertura de la oficina en Quito. Al igual que la Matriz, estas sucursales tiene el objetivo de

proporcionar el servicio de medicina pre-paga y sus beneficios a todo el Ecuador.

Desde el 2007, se crea ADSAMED como empresa responsable de I+D, con la visión de desarrollar nuevos negocios para el área de medicina pre-pagada. Otro evento importante en el mismo año ocurre cuando Salud SA, separa el servicio de atención médica ambulatoria y se perfila como una empresa comercializado de medicina pre-pagada únicamente, creando Latinomedical. En el año 2008 y hasta diciembre 2011, ADSAMED incluye en su estructura a las áreas que brindan soporte a las empresas de la corporación. Estas son: Recursos Humanos, I+D, Finanzas y Administración y Tecnología de Negocios. Posteriormente Salud SA y Latinomedical cuentas con sus áreas de apoyo propias. ADSAMED continúa operando en sus proyectos convertida en una organización más pequeña. Los principales accionistas son:

- Grupo Futuro. (Tecniseguros, Seguros Equinoccial, Seguros Equinoccial, Salud SA y Metropolitan Touring.)
- Inversiones Navarra de Chile.

Actualmente, Salud SA está constituida por alrededor de 800 personas cuyo principal objetivo es atender y servir a sus clientes con pasión por el servicio, cuenta con más de 1000 médicos a disposición. En este contexto, se puede ver que Salud SA es una empresa exitosa, ha sido acreedora de varios reconocimientos, los mismos que se encuentran detallados en la revista EKOS y son mencionados a continuación:

- Mención – Ekos de Oro año 2014.
- Mención – Ekos de Oro año 2013.

- 8vo lugar – Great Place Work año 2013.
- 5vo lugar – Great Place Work año 2012.
- 13° lugar – Great Place Work año 2011.
- 10° lugar – Great Place Work año 2010.
- 1er lugar – Ekos de Oro año 2011.
- 1er lugar – Ekos de Oro año 2010.
- 1er lugar – Ekos de Oro año 2009.
- 1er lugar – Ekos de Oro año 2005.
- 1er lugar – Ekos de Oro año 2004.

Estos premios representan un reconocimiento a la eficiencia empresarial, liderazgo en el sector al que pertenece la empresa e importante contribución al dinamismo de la economía ecuatoriana.

4.2. Productos

(SaludSA, 2019), cuenta actualmente más de 268.000 usuarios que se benefician de la protección de medicina pre-pagada. Cada producto ha sido desarrollado y perfeccionado para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Los planes ofrecidos al mercado son: individuales, empresariales, oncocare, dentales, servicios adicionales (Dr. Salud, plan dental, plan exequial herramientas digitales, asistencia internacional) y Smart plan.

4.3 Direccionamiento estratégico

La misión que Salud SA tiene en el mercado ecuatoriano es: “Enamoramos a nuestros clientes con un excelente servicio en la protección de su salud” (SaludSA,

2019), mientras que la visión a la que Salud SA desea llegar es: “Seremos una empresa internacional recomendada por 9 de cada 10 clientes gracias a nuestro servicio legendario” (SaludSA, 2019). Por otra parte y basados en la misión y visión, Salud SA promulga los siguientes valores hacia sus colaboradores:

- Somos gente honesta y ética.
- Servimos a los clientes como a nosotros mismos.
- Amamos lo que hacemos.
- Siempre podemos mejorar lo que hacemos.
- Valoramos y respetamos a las personas.
- Valoramos y respetamos el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

4.4 Planificación estratégica de Salud SA

En la actualidad, Salud SA basa su planificación estratégica en lograr un servicio legendario hacia el cliente. Mejorando y solventando de manera continua sus requerimientos; diseñando y desarrollando nuevas herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen el uso de su plan de medicina pre-pagada, por lo tanto optimizando los procesos definidos en la organización. En este contexto, en la Figura 3 se detallan los cuatro proyectos estratégicos sobre los cuales se sostiene la planificación estratégica.

Existen tres competencias fundamentales que deben ser consideradas y cumplidas durante todo el ciclo de vida de estos proyectos. Cada una tiene un peso asignado para su evaluación en el comité ejecutivo, estas son: cumplimiento de la Ley Orgánica Integral de Salud Pre-pagada (3 de 9) considerando la norma legal definida el

último trimestre del 2017, cultura de la gente orientada hacia el legendario servicio al cliente (6 de 9) y tecnología (9 de 9).

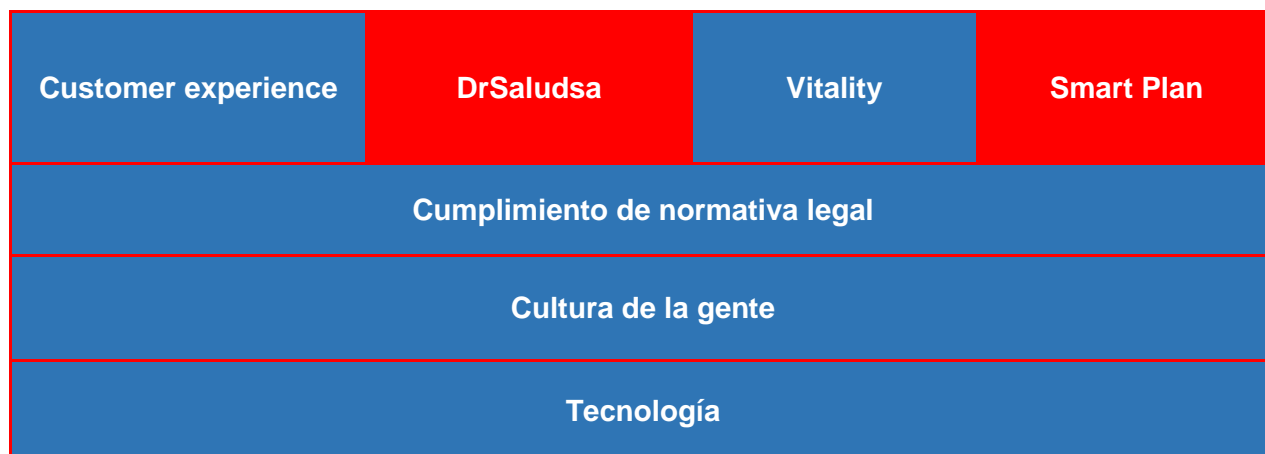


Figura 3. Proyectos estratégicos.

A continuación se describe de manera breve en que consiste cada uno de los proyectos estratégicos de la organización:

- **Customer experience**

Este proyecto estratégico se encuentra en ejecución en etapa inicial. Tiene como objetivo, valorar la interacción entre el cliente y todos los puntos de atención al cliente.

Con esta finalidad se realizó un VOC (voz del cliente) a cargo de una empresa externa. El resultado del VOC, se considera el punto de partida para la ejecución de varios proyectos, que demandarán de todas las áreas de la organización mejora en las herramientas de la operación actual y seguramente nuevas herramientas, para lograr “un servicio legendario al cliente”.

Desde el punto de vista tecnológico, el área de TI es la responsable de entre otras acciones las siguientes: implementación de CRM de servicios, implementación de la central telefónica “puring game” para fortalecer la omnicanalidad e integración entre las

distintas plataformas.

- **DrSaludsa**

Proyecto en uso, ha requerido la creación de app, servicios web y construcción de portales, orientado al negocio individual, empresarial y Smart plan.

Fue concebido con el objetivo principal de guiar al cliente para que obtenga el máximo aprovechamiento del plan de medicina pre-pagada contratado, elección de prestadores de acuerdo al nivel contratado, médico a domicilio, coordinación del proceso de ingreso en clínicas/hospitales si es necesario, capacitación sobre montos manejados en su plan.

- **Vitality**

Es un programa de bienestar, el más reconocido en el mundo, implementado en 18 países a nivel mundial, Ecuador es el país número 19, primero en América Latina.

Este proyecto pretende que el cliente se comprometa con su bienestar, conozca y mejore su estado de salud, fomentando un estilo de vida saludable, por medio de actividad física, alimentación adecuada, a la vez que recibirá motivación y premios por su dedicación y cumplimiento del plan de ejercicio físico y alimenticio indicado por VITALITY.

- **Smart Plan**

Plan que tiene como objetivo captar el mercado empresarial, es un modelo 100% digital. Por medio del portal el contratante crea la empresa, carga los titulares de manera automática, cada uno de los titulares recibirá un correo de bienvenida

solicitando el enrolamiento de los miembros de su familia y seleccionando los servicios adicionales que requiera (exequial, plan dental), pre-factura en línea; aprovechando pago inteligente. Smart plan, requirió la creación de dos portales: uno de contratante de contratante y otro de cliente, servicios web de la capa de back-end (consumidos por Smart plan, DrSalud y aplicación interna).

En cada uno de los proyectos estratégicos se encuentra indudablemente el apoyo y gestión del área de TI, por tal razón se asigna un pequeño análisis de su misión, visión y objetivos dentro de la organización.

4.5 Política de calidad

La política de Salud SA en calidad es: “Con una filosofía de calidad y orientados por nuestros principios institucionales, brindamos respaldo y acompañamiento para el cuidado de la salud de nuestros clientes, comprometidos en el cumplimiento de sus requisitos, normas legales y reglamentarias” (SaludSA, 2019)

4.6 Objetivos de calidad

La Tabla 2, es un detalle de los objetivos de calidad generales y específicos, cada uno de estos tiene definido un criterio de medida que permite identificar si se está llegando al objetivo planteado.

Tabla 2*Objetivos de calidad Salud SA*

OBJETIVOS DE LA CALIDAD GENERALES	OBJETIVOS DE LA CALIDAD ESPECÍFICOS	INDICADORES
Contar con las mejores personas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia. • Cumplir con el perfil establecido • Mejorar el clima laboral • Contar con gente creativa 	<ul style="list-style-type: none"> • UAI / No. de colaboradores • No de Proyectos implementados
Trabajar con excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el costo por usuario • Disminuir la relación gasto/ ingreso • Aumentar el crecimiento neto • Incrementar las utilidades • Cumplir lo que ofrecemos (requisitos normativos, legales y reglamentarios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo Promedio por usuario • % de Gastos / Ingresos • % de Crecimiento de Usuarios • Utilidad AI \$. • Cumplimiento del Programa de Auditorías Internas.
Mejoramos continuamente	Implementar mejoras e innovar procesos y productos	No. de Mejoras/ proyectos implementados
Ser recomendados por nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir las anulaciones de contratos • Incrementar la recomendación de los clientes • Incrementar las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • % de Cancelaciones • IPN (Índice Promotor Neto) • Ventas \$.

Fuente. (SaludSA, 2019)

4.7 Procesos de Salud SA

Los procesos manejados por Salud SA se enfocan en el cliente como su

elemento fundamental, cada uno desarrollado y organizado de acuerdo a sus requerimientos, necesidades y satisfacción. Los procesos gerenciales y de apoyo, se esfuerzan para apoyar y mejorar continuamente los procesos de realización, los mismos que interactúan directamente con el cliente, analizando sus necesidades y creando nuevos productos; guiándolos y resolviendo sus interrogantes; generando el desembolso correspondiente de acuerdo al seguro médico contratado.

La Figura 4, muestra los procesos gerenciales, de realización y apoyo, y la interacción entre estos. De la misma manera, se puede ver que el inicio y fin de cada uno de estos procesos se origina con la necesidad del cliente y tiene como resultado final lograr la satisfacción del cliente.

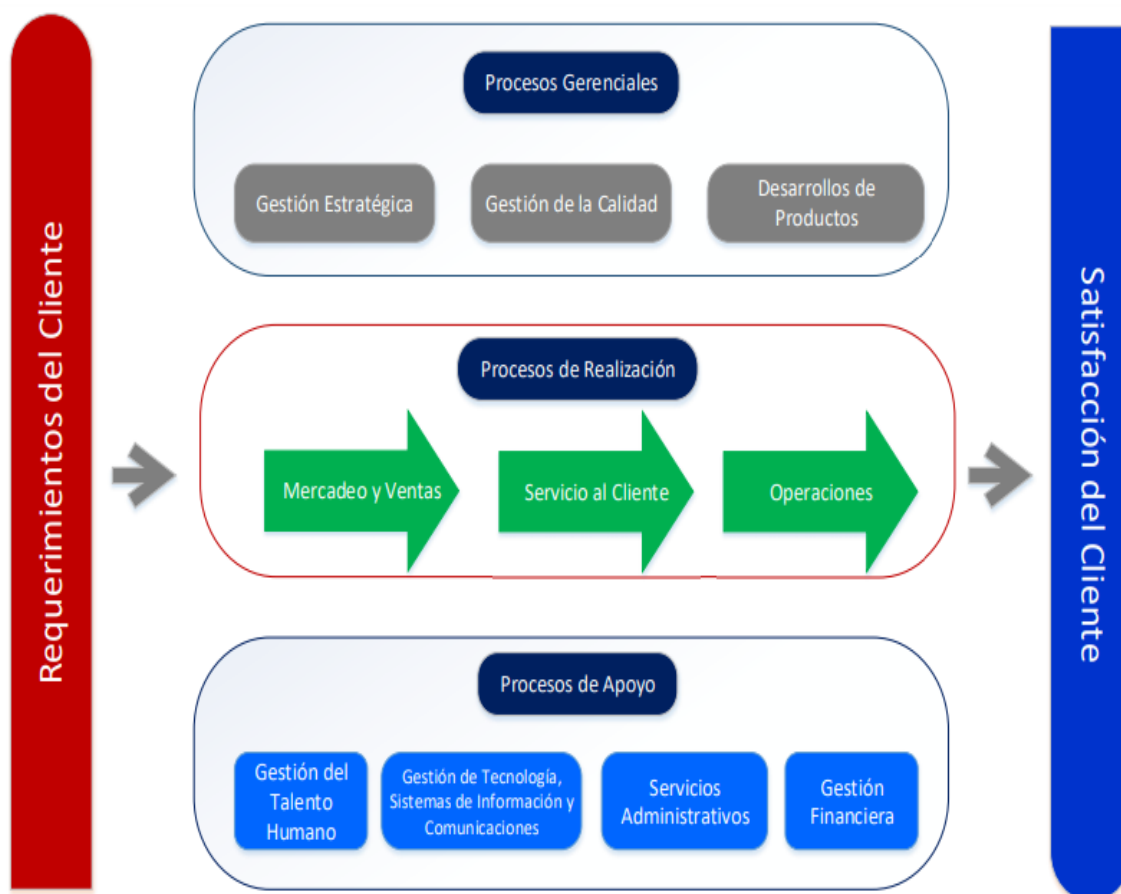


Figura 4. Interacción entre los procesos del SGC.

Fuente. (SaludSA, 2019)

4.8 Indicadores financieros

Respecto a los indicadores financieros, la tabla 3 permite ver la situación de Salud SA en el año 2017.

Tabla 3

Indicadores financieros 2017

INDICADORES FINANCIEROS	VALOR
Posición de ventas: 130	
Ventas	\$128.319.792
Utilidad	\$16.697.842
Impuestos	\$3.111.115

4.9 Participación en el mercado.

El 2017 se presentó como un año decisivo en el sector de la medicina pre-pagada, debido a la puesta en marcha de la Ley Orgánica que regula a las compañías que ofrecen este servicio. La ley logró el alineamiento de todas las empresas de medicina pre-pagada, garantizando a sus usuarios el disponer de atención en los mejores centros hospitalarios y ambulatorios del país.

La Figura 5, permite ver con claridad la distribución del mercado entre las cinco empresas de medicina pre-pagada más grandes del país, en los años 2016 y 2017.

EMPRESA	2016		2017				
	Ingresos	Utilidad	Ingresos	Utilidad	Crecimiento de ingresos	Rentabilidad (ROI)	Participación
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.	150.174,28	12.651,09	128.319,79	16.697,84	-14,6%	13,0%	25,7%
BMI IGUALAS MÉDICAS DEL ECUADOR S.A.	87.409,67	439,93	99.501,10	5.782,07	13,8%	5,8%	19,9%
MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR-HUMANA S.A.	39.300,03	23,72	62.080,25	3.616,98	58,0%	5,8%	12,4%
ECUASANITAS S.A.*	56.286,26	2.840,50	61.273,78	7.390,79	8,9%	12,1%	12,3%
BEST DOCTORS S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	30.896,82	- 663,75	48.763,76	4.098,00	57,8%	8,4%	9,8%

Figura 5. Distribución del mercado de medicina pre-pagada

Fuente. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros)

4.10 Área de Tecnología y Sistemas de Información

El área de TI desempeña un rol fundamental en la vida de la organización, al ser considerada como un área estratégica, su responsabilidad y compromiso son aún mayores. Como proyectos propios del área de TI se pueden nombrar los siguientes: desarrollar la capa de back-end con estándares internacionales, migración total de la plataforma anterior y proyecto de gobierno de datos.

En este contexto, la misión del área de TI de Salud SA es: “Dar apoyo al planteamiento, operación y control de Salud SA, proporcionando servicios informáticos de alta calidad, logrando su utilización racional y su aceptación extensiva a todo nivel, de manera tal que apoyen el logro de los objetivos de Salud SA y las estrategias para su consecución, permitiendo incrementar la productividad, los resultados económicos, y genere innovación en Salud SA” (Asesores Delta, 2014). Además, conocer los objetivos estratégicos del área, para comprender su gestión:

- Desarrollar soluciones de información de alta calidad, que apoyen los objetivos estratégicos y factores críticos de Salud SA.
- Desarrollar soluciones de información cuya operación sea administrada por el usuario.
- Dar soporte oportuno, responsable y a costo razonable a los requerimientos de información en todos los niveles de la actividad del negocio.
- Promover el concepto de administración de los recursos de información a todos los niveles de Salud SA.
- Desarrollar e implementar estándares tecnológicos, metodologías y procedimientos estándar, para desarrollar y mantener sistemas de información computarizados, para seleccionar, adquirir y mantener e instalar equipos y programas operacionales, y para evaluar la calidad del servicio ofrecido.
- Definir los estándares en el ámbito de Salud SA para garantizar la posibilidad de consolidación de la información de todas las áreas del negocio.
- Proveer acceso a la información y capacidad de cómputo a los usuarios cuando la necesiten y desde donde la necesiten.

Una vez conocida la misión y objetivos del área de TI, se procede a realizar el análisis FODA de la misma.

Análisis FODA del área de TI y Sistemas de Información

La Tabla 4, muestra el análisis tanto del ambiente interno como externo al área de Tecnología y Sistemas de la información de Salud SA.

Tabla 4
Análisis FODA Área de TI y Sistemas de Información

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		F1. Conocimiento y uso de tecnología de punta.	D1. Clima laboral débil en el área.
		F2. Manejo de socios estratégicos (proveedores).	D2. Carencia de conocimiento en nuevas herramientas de desarrollo en personal antiguo.
		F3. Manejo de planificación interna.	D3. Herramienta de desarrollo del sistema centra poco conocida.
		F4. Miembros del equipo con conocimiento y experiencia en el negocio y sus procesos.	D4. Capacidad humana VS demanda tecnológica de los proyectos del negocio.
		F5. Miembros del equipo con larga permanencia.	
		F6. Equipo de trabajo comprometido.	
		F7. Dirección de TI innovadora.	
		F8. Mayor cuota de mercado en el Ecuador en medicina pre-pagada.	
		F9. Buenas experiencias de usuarios.	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO		O1. Demanda de proyectos tecnológicos desde la alta gerencia.	A1. Competencia cada vez más fuerte.
		O2. Amplio mercado potencial.	A2. Cambio en políticas gubernamentales.
		O3. Apoyo de la alta gerencial.	A3. Ataques a la infraestructura tecnológica.
		O4. Manejo de recursos económicos adecuados.	A4. Daños inesperados en la infraestructura tecnológica.
		O5. Área de TI considerada como área estratégica.	A5. Imitación de productos tecnológicos.
		O6. Salud SA es una marca que goza de reconocimiento y notoriedad.	
		O7. Innovación en los productos tecnológicos.	

CAPÍTULO V

DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA PARA EL ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SU AFECTACIÓN A LA ESTRATEGIA

El actual capítulo, se diseña la encuesta a ser aplicada en la empresa propuesta, la misma que se aplica a los ejecutivos de la alta gerencia. La estructura de este capítulo está constituida por los siguientes puntos: diseño de la encuesta, en el que se define el número de preguntas, tipo de preguntas (abiertas, cerradas), tiempo estimado que toma el responderla; selección de la muestra; aplicación de la encuesta y para concluir el estudio, la interpretación de los datos recopilados al aplicar la encuesta.

5.1 Diseño de la encuesta

La actual investigación cuenta con una encuesta como herramienta de recolección de datos, la misma está formada por 17 preguntas, todas obligatorias. Esta encuesta es enviada por correo electrónico a cada uno de los encuestados. Ver anexo A.

El tiempo que toma el responder la encuesta es de entre 15 a 20 minutos aproximadamente. Todas las preguntas constan de respuestas cerradas, con el objetivo de facilitar su realización disponer de datos concretos que eviten su interpretación de diferentes maneras.

- Selección de la muestra

La encuesta se aplicará a los ejecutivos que forman parte de la alta gerencia, por lo tanto conforman el grupo de profesionales que realiza la planificación estratégica y desempeñan los siguientes cargos: Vicepresidente Comercial, Vicepresidente de

Servicio al Cliente y Calidad, Vicepresidente de Tecnología y Sistemas de la Información, Vicepresidente Financiero Administrativo, Vicepresidente de operaciones, Gerente de Talento Humano, Gerente de auditoría y control interno y Gerente técnico.

5.2 Aplicación de la encuesta

5.2.1 Recopilación de datos

La encuesta inicio el 01 de junio de 2019 y concluyó el 20 de junio de 2019, su realización fue comunicada por medio de correo electrónico.

5.3 Resultados e interpretación

5.3.1 Características generales de los encuestados

Todos los encuestados forman parte de la alta gerencia de la empresa considerada en el estudio. Por lo tanto, son los ejecutivos responsables de la definición y ejecución de la planificación estratégica; estos ejecutivos, han logrado desarrollar una carrera exitosa en la empresa propuesta, su permanencia en la empresa es mayor a los seis años. Ahora bien, en lo que a estudios realizados se refiere, en su mayoría tienen estudios de cuarto nivel.

5.3.2 Interpretación de los resultados de la encuesta

Una vez que la encuesta ha sido respondida, se procede a evaluar cada una de las respuestas dadas a las preguntas definidas. A continuación su análisis:

- **Pregunta No. 1**

Tiempo de trabajo en la empresa

1. Menos de 1 año
2. Entre 1 y 3 años
3. Entre 4 y 6 años
4. Más de 6 años

Tabla 5

Rpta. Tiempo de trabajo en la empresa

Respuesta	Porcentaje	Total
Más de 6 años	100,00%	8
Total general	100,00%	8

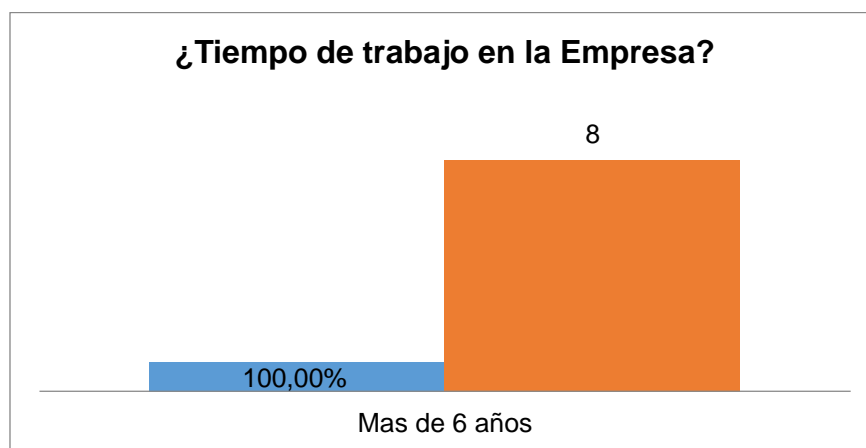


Figura 6. Respuesta a pregunta No. 1.

Análisis

Se puede observar, que la permanencia de los ejecutivos que constituyen la alta gerencia en la organización es estable. Por lo tanto, se concluye, que el equipo gerencial tiene un conocimiento amplio de la gestión en el área que dirige y una visión

global de la organización.

- **Pregunta No. 2**

Área de trabajo en los últimos 5 años.

1. Administración y Finanzas
2. Asesoría médica y reembolsos
3. Auditoría y control interno
4. Comercial
5. Marketing
6. Operaciones
7. Servicio al cliente y calidad
8. Talento humanos
9. Tecnología y Sistemas de información
10. Otra

Tabla 6

Rpta. Área de trabajo en los últimos 5 años

Respuesta	Porcentaje	Total
Administración y Finanzas	12,50%	1
Tecnología y Sistemas de Información	12,50%	1
Talento humano	12,50%	1
Comercial	12,50%	1
Operaciones	12,50%	1
Otra	12,50%	1
Auditoría y control interno	12,50%	1
Servicio al cliente y calidad	12,50%	1
Total general	100,00%	8



Figura 7. Respuesta a pregunta No. 2

Análisis

El criterio acerca de la gestión de TI, es analizado en torno a las áreas de departamentales, de las cuales sus ejecutivos respondieron las encuestas.

- Pregunta No. 3

¿Experiencia en la planificación estratégica de su área?

Si

No

A veces

No aplica

Tabla 7

Rpta. ¿Experiencia en la planificación estratégica de su área?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	100,00%	8
Total general	100,00%	8



Figura 8. Respuesta a pregunta No. 3

Análisis

La alta gerencia participa en la planificación estratégica del área que dirige, dispone del conocimiento pleno del plan de acción de su área, por lo tanto, la responsabilidad de su ejecución y asignación de actividades al personal a cargo.

- Pregunta No. 4

¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa?

Si

No

A veces

No aplica

Tabla 8

Rpta. ¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa?

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	100,00%	8
Total general	100,00%	8

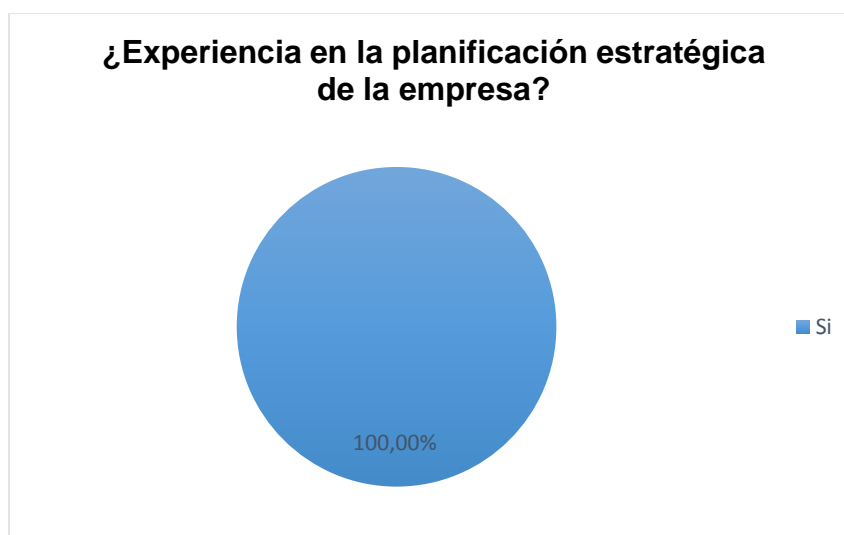


Figura 9. Respuesta a pregunta No. 4

Análisis

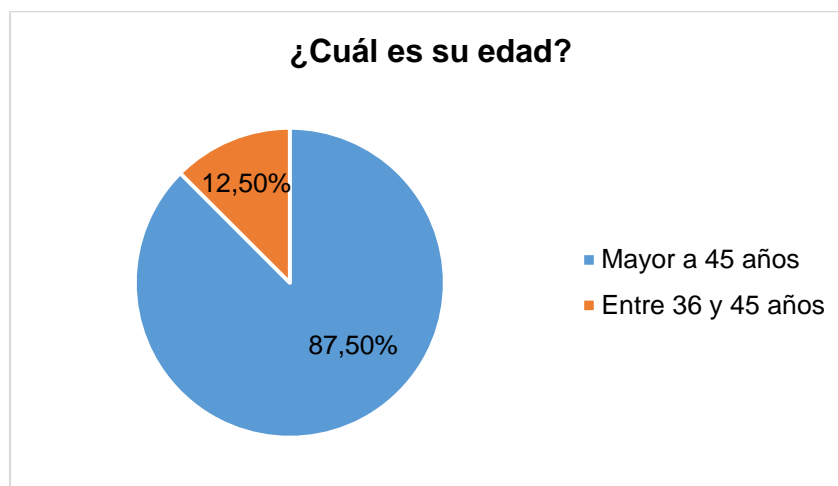
La alta gerencia participa en la planificación estratégica de la empresa, de este modo se garantiza que objetivos y estrategias son definidos con la visión global de la organización que un directivo dispone.

- Pregunta No. 5

¿Cuál es su edad?

Tabla 9*Rpta. ¿Cuál es su edad?.*

Respuesta	Porcentaje	Total
Mayor a 45 años	87,50%	7
Entre 36 y 45 años	12,50%	1
Total general	100,00%	8

**Figura 10.** Respuesta a pregunta No. 5**Análisis**

La alta gerencia está constituida en su mayoría por profesionales que además de tener una trayectoria estable en la empresa (pregunta No. 1) la han acompañado en su crecimiento. En muchos de los casos, para algunos ejecutivos se ha presentado la oportunidad de crecimiento laboral, ocupando en la actualidad cargos en la alta gerencia, gracias a su experiencia, conocimiento y compromiso con la organización.

- Pregunta No. 6

¿Cuál es su género?

Femenino

Masculino

Tabla 10*Rpta. ¿Cuál es su género?*

Respuesta	Porcentaje	Total
Masculino	87,50%	7
Femenino	12,50%	1
Total general	8	100,00%

**Figura 11.** Respuesta a pregunta No.6**Análisis**

La alta gerencia está constituida por hombres en su mayoría. En este contexto, se puede sugerir, incluir en el equipo gerencial a más mujeres, es decir, lograr igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

- Pregunta No. 7

¿Conoce la planificación estratégica de la empresa?

Si

No

Tabla 11

Rpta. *¿Conoce la planificación estratégica de la empresa?*

Respuesta	Porcentaje	Total
No	12,50%	1
Si	87,50%	7
Total general	100,00%	8

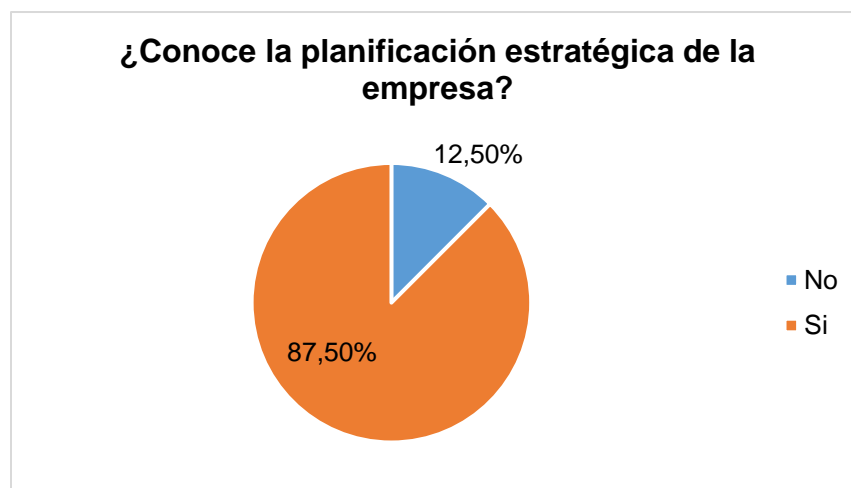


Figura 12. Respuesta a pregunta No. 7

Análisis

La planificación estratégica, requiere el involucramiento de todos los ejecutivos de la alta gerencia, debido a que tienen el conocimiento amplio de la gestión del área a bajo su responsabilidad, conocen sus necesidades y su estado actual. Es necesario entonces, involucrar a todos los ejecutivos del equipo gerencial y socializar la planificación estratégica continuamente.

- Pregunta No. 8

¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa?

Si

No

Tabla 12

Rpta. ¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa?

Respuesta	Porcentaje	Total
No	50,00%	4
Si	50,00%	4
Total general	100,00%	8

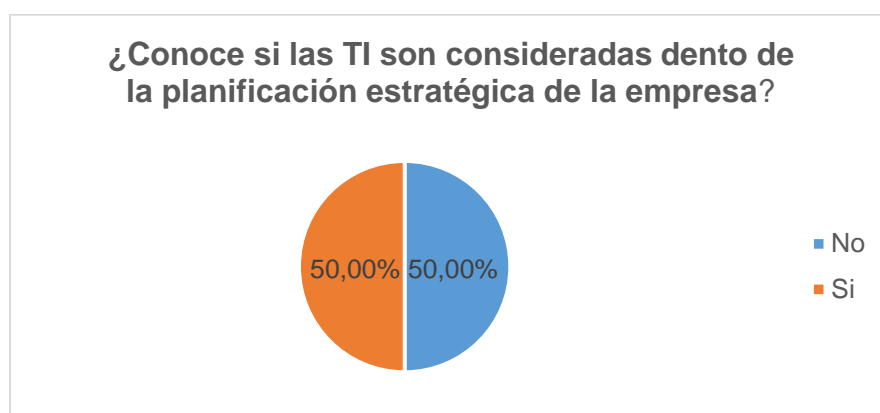


Figura 13. Respuesta a pregunta N0. 8

Análisis

Los ejecutivos de la alta gerencia son parte fundamental en la definición de la planificación estratégica, además en función de la encuesta realizada, podemos concluir que forman parte del equipo que la diseña (pregunta 4), ejecuta e involucra al personal a cargo de la ejecución de las actividades que conforman la actual planificación. Sin embargo se puede observar que el papel que desempeña TI o la relación entre TI y la planificación estratégica es confuso para la mitad de los ejecutivos.

- Pregunta No. 9

¿Está cumpliendo los objetivos estratégicos planteados en la planificación del área?

Si

No

Tabla 13

Rpta. ¿Está cumpliendo los objetivos estratégicos planteados en la planificación del área?

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	87,50%	7
No	12,50%	1
Total general	100,00%	8

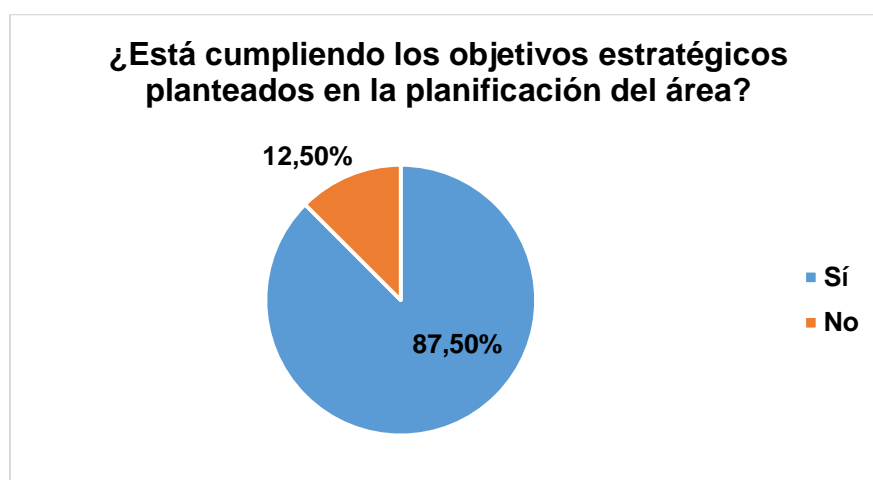


Figura 14. Respuesta a pregunta No. 9

Análisis

La mayoría de las áreas de la organización, está cumpliendo los objetivos planteados en la planificación estratégica. Sin embargo, a pesar de que la alta gerencia forma parte del equipo que diseña la planificación estratégica, se puede observar que existe un área que no está cumpliendo con su planificación. En este contexto, el equipo gerencial, debe enfocarse en el área que no cumple con la planificación y analizar si la priorización de proyectos es la correcta; los proyectos del área que no cumple su planificación fueron socializados durante la planificación estratégica o son proyectos

que se están ejecutando de acuerdo a la necesidad de la gerencia del área.

- **Pregunta No. 10**

¿Conoce qué es el Gobierno de TI?

Si

No

Tabla 14

Rpta. ¿Conoce qué es el Gobierno de TI?

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	75,00%	6
No	25,00%	2
Total general	100,00%	8

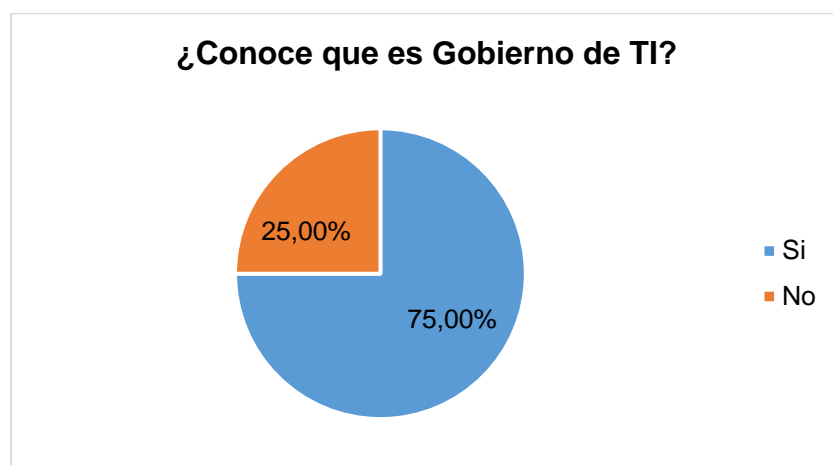


Figura 15. Respuesta a pregunta No. 10

Análisis

La respuesta afirmativa a esta pregunta por parte de los encuestados, representa un factor positivo para el departamento de TI, debido a que los ejecutivos de la alta gerencia conocen de la importancia del departamento de TI en la organización. Por lo tanto y en función del conocimiento conceptual de Gobierno de TI, conciben y aceptan la independencia que este departamento tiene dentro de la organización y sobretodo

que lograr la alineación entre la estrategia de TI y los objetivos de la organización es responsabilidad de todos los directivos. Del mismo modo, la respuesta negativa a esta respuesta, exige del área de TI y la alta gerencia dar a conocer esta importante metodología que está siendo utilizada en la organización.

- **Pregunta No. 11**

¿En qué estado se encuentran los proyectos de TI?

Iniciando con el cronograma a tiempo.

Iniciando con el cronograma retrasado.

En ejecución con el cronograma a tiempo.

En ejecución con el cronograma retrasado.

Retrasados.

Tabla 15

Rpta. ¿En qué estado se encuentran los proyectos de TI?

Respuesta	Porcentaje	Total
En ejecución con el cronograma retrasado.	87,50%	7
En ejecución con el cronograma a tiempo.	12,50%	1
Total general	100,00%	8

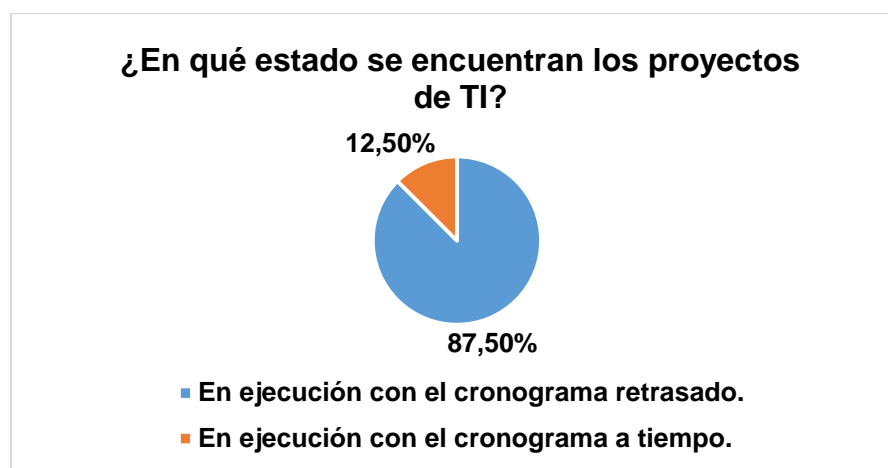


Figura 16. Respuesta a pregunta No. 11**Análisis**

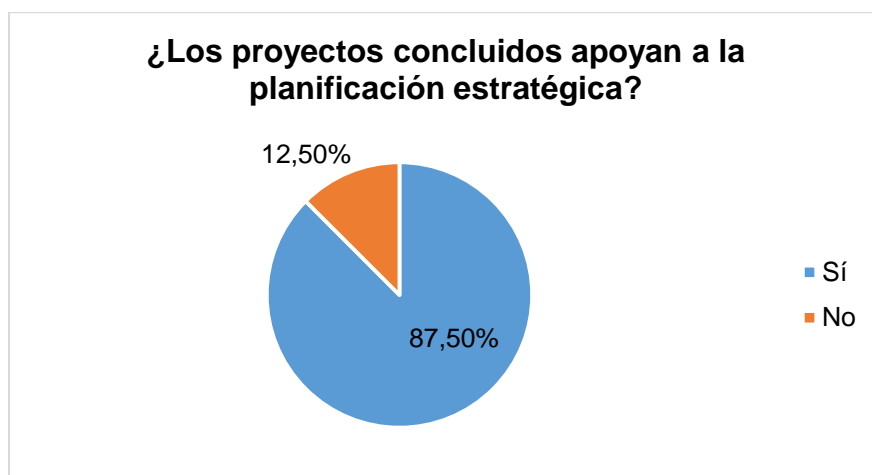
Se puede observar que los proyectos en su mayoría se encuentran en ejecución con el cronograma retrasado. Por lo tanto, es conveniente, identificar la razón del incumplimiento en fechas del cronograma y proponer una solución. En este contexto de análisis, es fundamental identificar si el retraso se debe a factores externos que fueron obviados, dependen de las áreas del negocio o de la gestión de TI.

- **Pregunta No. 12:** ¿Los proyectos concluidos apoyan a la planificación estratégica?

Tabla 16

Rpta. ¿Los proyectos concluidos apoyan a la planificación estratégica?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	87,50%	7
No	12,50%	1
Total general	100,00%	8

**Figura 17.** Respuesta a pregunta No. 12**Análisis**

Los directivos de la organización manejan la planificación estratégica, por lo tanto

conocen los proyectos que están en marcha, concluidos y por ejecutarse. Con esta visión, se puede concluir que la definición de proyectos se está realizando de manera acertada.

Existen acuerdos para lograr su ejecución y culminación. En este sentido, es importante el acompañamiento al área que ve en los proyectos concluidos poco o ningún apoyo al cumplimiento de la planificación y determinar si fue parte del equipo que diseña la planificación o estuvo ausente.

- Pregunta No. 13

¿Los proyectos en ejecución apoyan a su planificación estratégica?

Si

No

Tabla 17

Rpta. ¿Los proyectos en ejecución apoyan a su planificación estratégica?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	75,00%	6
No	25,00%	2
Total general	100,00%	8



Figura 18. Respuesta a pregunta no. 13**Análisis**

La respuesta negativa dada a esta pregunta, constituyen un fundamento válido para que los directivos de la organización, evalúen el valor generado por cada uno de los proyectos definidos para el negocio. Del mismo modo, debe involucrar a los ejecutivos de todas las áreas en el diseño de la planificación estratégica. Ahora bien, las respuestas positivas, garantizan que la planificación de TI está alineada con la planificación de las áreas correspondientes.

- Pregunta No. 14

¿Los proyectos retrasados han afectado su planificación estratégica?

Si

No

Tabla 18

Rpta. ¿Los proyectos retrasados han afectado su planificación estratégica?

Respuesta	Porcentaje	Total
Si	75,00%	6
No	25,00%	2
Total general	100,00%	8

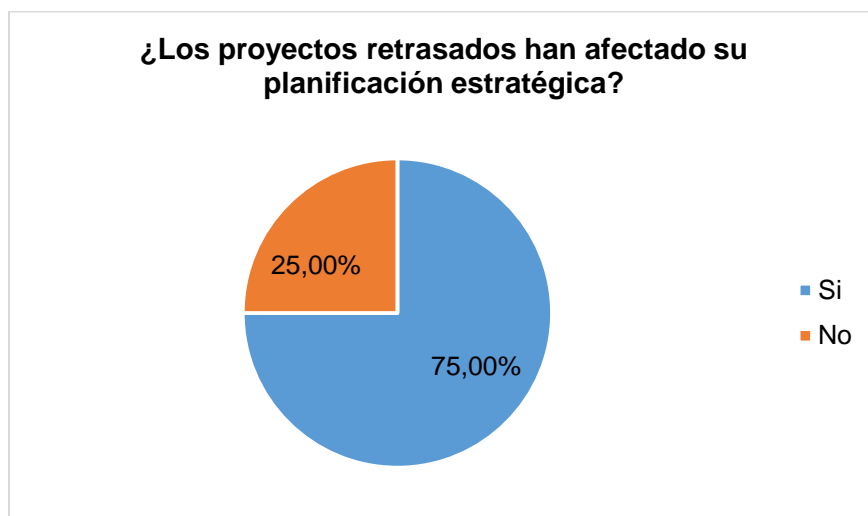


Figura 19. Respuesta a pregunta No. 14

Análisis

La mayoría de las áreas, han sido afectadas por el retraso en la ejecución de los proyectos asignados a TI, es necesario tomar acciones para evitar que esta situación vuelva a presentarse. Ahora bien, es fundamental, revisar la planificación estratégica de las áreas que tuvieron una respuesta negativa a la pregunta actual, debido a que si los proyectos retrasados no afectan a su planificación, estas áreas no tienen proyectos o sus proyectos están concluidos.

- Pregunta No. 15

¿TI apoya al cumplimiento de sus requerimientos?

Si

No

En ocasiones

Tabla 19

Rpta. ¿TI apoya al cumplimiento de sus requerimientos?

Respuesta	Porcentaje	Total
Sí	50,00%	4
En ocasiones	50,00%	4
Total general	100,00%	8

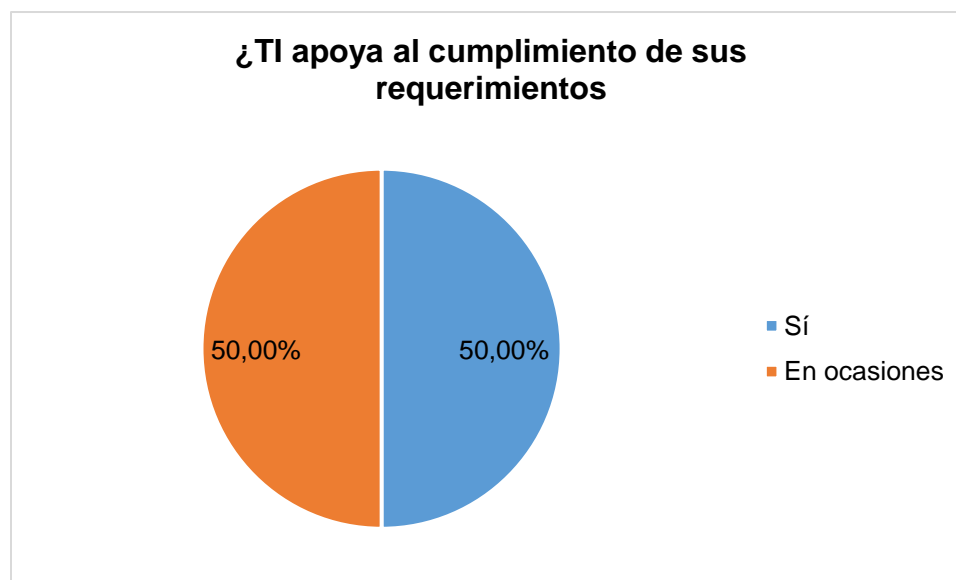


Figura 20. Respuesta a pregunta No. 15

Análisis

En función de las respuestas obtenidas, es vital realizar una evaluación de la gestión del área de TI, tanto de manera interna como externa. En el ámbito interno, para identificar las fortalezas y aprovecharlas; debilidades para minimizarlas. En el ámbito externo, realizar una revisión y análisis de los objetivos definidos para el área de TI, durante la planificación estratégica. En este sentido, se debe garantizar lo indicado por el Gobierno de TI, es decir, alinear la estrategia de las TI con los objetivos e infraestructura del negocio.

5.3 Propuesta de direccionamiento estratégico basado en TIC's.

La Tabla 20, detalla cada una de las preguntas de tipo cerrada definidas en la encuesta. Se detalla a continuación cada una de las secciones, la sección “Datos Personales” se enfoca en confirmar, si los ejecutivos que conforman la alta gerencia participan en la planificación estratégica, por lo tanto se propone la adopción del concepto de Gobierno de TI. Continuando con el análisis, la sección “Planificación estratégica/Gobierno TI”, se enfocan en evaluar el conocimiento, de los ejecutivos de la alta gerencia, sobre la planificación empresarial y la influencia de esta planificación en cada área del negocio. En este sentido, se propone a la organización fortalecer y aplicar de manera continua el concepto Gobierno de TI. Finalmente, la sección “TIC's y planificación”, desea evaluar la gestión de TI, frente a los requerimientos de la organización. Ahora bien, los proyectos organizacionales generalmente son dependientes de la tecnología, por lo que se sugiere fortalecer al área de TI, tanto en su gestión interna como en la interacción con el negocio. En este sentido, se propone la aplicación de metodologías como: DevOps, lean IT y agile en el departamento de TI.

Tabla 20

Preguntas, causas que afectan a la planeación estratégica, marcos TI.

DATOS PERSONALES					
PREGUNTA	CAUSAS DETECTADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS	MARCO TI EXISTENTES	de	ÁMBITO DEL DE	ESTRATEGIAS (TI)
Tiempo de trabajo en la empresa.	Estabilidad laboral del equipo gerencial.	Gobierno TI/Cobit.	de	Planeación estratégica de TI.	Planificación estratégica de TI.
Área de trabajo en los últimos 5 años.	-	-	-	-	-
¿Experiencia en la planificación estratégica de su área?	La definición del plan de acción del área está a cargo de la gerencia respectiva.	Gobierno TI/Cobit.	de	-	-
¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa?	El equipo gerencial está involucrado en la definición de la planificación estratégica de la empresa.	Gobierno TI/Cobit.	de	Planificación estratégica de la empresa.	Planificación estratégica de TI.
¿Cuál es su edad?	El equipo gerencial, está constituido en su mayoría por personas de mayor de 45 años, además, tienen estabilidad laboral en la organización.	-	-	-	-
¿Cuál es su género?	El 87.50% del equipo gerencial, está constituido por hombres.	-	-	-	-

CONTINÚA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/GOBIERNO DE TI				
PREGUNTA	CAUSAS DETECTADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS	MARCO TI EXISTENTES	ÁMBITO DEL DE	ESTRATEGIAS (TI)
¿Conoce planificación estratégica de la empresa?	El 87.50% del equipo gerencial, conoce la planificación estratégica de la empresa.	Gobierno TI/Cobit.	de Planificación estratégica de la empresa.	1. Definir un plan estratégico de TI. 2. Procedimientos de TI. 3. Definición de procesos, estructura y responsabilidades.
¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa?	El 50% del equipo gerencial, desconoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa.	Gobierno TI/Cobit.	de Planificación estratégica de la empresa.	1. Definir un plan estratégico de TI. 2. Procedimientos de TI. 3. Definición de procesos, estructura y responsabilidades.
¿Está cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados en la planificación de su área?	Un área de la organización no está cumpliendo con sus objetivos estratégicos. En este sentido, las causas que originan esta situación pueden ser: los objetivos de TI y empresa no están alineados al 100%, los altos ejecutivos desconocen o no están de acuerdo con la planificación del área mencionada.	Gobierno TI/Cobit.	de Planificación estratégica de la empresa.	1. Definir un plan estratégico de TI. 2. Procedimientos de TI. 3. Definición de procesos, estructura y responsabilidades.
¿Conoce qué es Gobierno de TI?	El líder de un área desconoce "¿Qué es Gobierno de TI?".	Gobierno TI/Cobit.	de Planificación estratégica de la empresa.	1. Definir un plan estratégico de TI. 2. Procedimientos de TI. 3. Definición de procesos, estructura y responsabilidades.

CONTINÚA

TIC's Y PLANIFICACIÓN				
PREGUNTA	CAUSAS DETECTADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS	MARCO TI EXISTENTES	ÁMBITO DEL DE	ESTRATEGIAS (TI)
¿En qué estado se encuentran los proyectos de TI?	La mayoría de proyectos de TI se encuentran con retraso.	1. Lean IT 2. Devops 3. Agile	1. Procesos 2. Proyectos	1. Mejorar los procesos internos de TI. Con el objetivo de eliminar tiempo de espera y tiempo en la transferencia de conocimiento. 2. Integrar las sub-áreas de TI y el negocio. 3. Entregar de manera continua, productos de alta calidad al negocio.
¿Los proyectos concluidos apoyan en la planificación estratégica?	A pesar de que la mayoría de los proyectos, están apoyando al cumplimiento de la estrategia, existe un área que no está siendo afectada por la planificación estratégica.	Gobierno de TI/Cobit	de Planificación estratégica de la empresa.	1. Revisión de la planificación estratégica del área en Comité de Gobierno.
¿Los proyectos en ejecución apoyan a la planificación estratégica?	Se requiere evaluar, si los proyectos que se están ejecutando aportan valor, caso contrario, eliminarlos de la planificación estratégica, ya que consumen recursos necesarios para otros proyectos.	1. Gobierno de TI/Cobit 2. Devops 3. Lean IT 4. Agile	Planificación estratégica de la empresa.	1. Revisión de la planificación estratégica del área en Comité de Gobierno.

CONTINÚA

¿Los proyectos retrasados han afectado su planificación estratégica?	Se requiere evaluar la planificación estratégica de las áreas que tuvieron una respuesta negativa a la pregunta. El interrogante es: ¿estas áreas no tienen proyectos o sus proyectos ya están concluidos?.	1. Gobierno de TI/Cobit 2. Devops 3. Lean IT 4. Agile	1. Planificación estratégica de la empresa 2. Proyectos 3. Procesos	1. Revisión de la planificación estratégica del área en Comité de Gobierno. 2. Mejorar los procesos internos de TI. 3. Integración de las sub-áreas de TI con el negocio. 4. Entregar de manera continua, productos de calidad al negocio.
--	---	--	---	---

SERVICIOS DE TI				
PREGUNTA	CAUSAS DETECTADAS A PARTIR DEL ANÁLISIS	MARCO TI EXISTENTES	ÁMBITO DEL DE	ESTRATEGIAS (TI)
¿TI apoya al cumplimiento de sus requerimientos?	Realizar un análisis interno del área de TI, para identificar sus debilidades y fortalezas, de este modo lograr alineación con los requerimientos de la organización. En este sentido, se debe evaluar también, la capacidad actual que tiene el área de TI vs los requerimientos del negocio.	Análisis FODA	Planificación estratégica.	Identificar la capacidad actual de TI.

La Tabla 21, permite ver la dependencia de la tecnología, de todas las estrategias definidas por la alta gerencia de Salud SA. Del mismo modo, estas estrategias están enfocadas en dar un servicio excepcional al cliente. Ahora bien, todos los proyectos estratégicos requieren del involucramiento de tecnología, por tal razón, con el fin de optimizar los recursos de TI apoyándose en la definición de procesos, alinear la estrategia del negocio con TI, mejorar la interacción entre los miembros del área de TI, involucrar al negocio desde el inicio de los requerimientos y sobretodo

alinear la estrategia del negocio con TI, se sugiere el adoptar el modelo COBIT y las mejores práctica

Tabla 21

Proyectos estratégicos vs modelo de TI

PROYECTO ESTRATÉGICO	MARCOS	ESTRATEGIAS TI	OBJETIVOS DE CALIDAD SALUD SA
Customer experience	1. Cobit 2. Lean 3. Devops 4. Agile PM	Implementación de un CRM de servicios. Implementación de una nueva central telefónica. Mejora en aplicación central.	Trabajar con excelencia. Mejoramos continuamente. Trabajar con excelencia. Ser recomendados por nuestros clientes.
DrSaludsa	1. Cobit 2. Lean 3. Devops 4. Agile PM	Mantenimiento de app, servicios web y portales, orientados al negocio individual, empresarial y Smart plan.	Mejoramos continuamente. Trabajar con excelencia. Ser recomendados por nuestros clientes.
Vitality	1. Cobit 2. Lean 3. Devops 4. Agile PM	Desarrollo/mantenimiento de servicios web que permitan la integración con el aplicativo propio de VITALITY.	Contar con las mejores personas. Mejoramos continuamente. Trabajar con excelencia. Ser recomendados por nuestros clientes.
Smart Plan	1. Cobit 2. Lean 3. Devops 4. Agile PM	Desarrollo/mantenimiento de servicios web y app, dirigidos para el negocio Smart Plan.	Contar con las mejores personas. Trabajar con excelencia. Ser recomendados por nuestros clientes.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El área de las TIC's ha sido considerada por un largo tiempo, como un área de apoyo, sin embargo, el veloz avance que han tenido las TIC y la dependencia de los procesos empresariales hacia estas, la han transformado en un área estratégica, que apoya al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por esta razón, las empresas deben valerse de herramientas tecnológicas, mejores prácticas, metodologías, etc; que permitan lograr el alineamiento entre las TI y el negocio. Otro aspecto importante a contemplar, es el reto que tiene la alta gerencia en el diseño y aplicación de una correcta estrategia tecnológica, con el objetivo de garantizar la diferenciación con otras empresas del ramo, logrando una ventaja competitiva y permanencia de la organización en el mercado.

La encuesta diseñada en la actual investigación, es de tipo cerrada. Esta característica ha permitido que el personal encuestado, tenga un mayor enfoque en las preguntas y su gestión sea relativamente rápida, del mismo modo, ha facilitado la interpretación de las respuestas obtenidas.

El análisis de los datos, recopilados por medio de la encuesta, permite concluir que existe una des-alineación importante entre los objetivos estratégicos de TI y el negocio.

6.2. Recomendaciones

Los ejecutivos que conforman el grupo de la alta gerencia, tienen la responsabilidad de desarrollar sus conocimientos sobre las TI, esto va a permitir que tomen mejores decisiones sobre nuevos proyectos de tecnología actual, identificar el alcance de estos proyectos e identificar y evaluar los riesgos inherentes al manejo de las TI. En este contexto, la característica de innovación y adaptabilidad debe identificar a la alta gerencia, caso contrario, la organización adoptará de manera más lenta a las TI como su aliada estratégica, corriendo el riesgo de estancar su crecimiento o lo que es pero desaparecer del mercado.

Los datos obtenidos por medio de encuestas, proporcionan la oportunidad de conocer más sobre la situación de la organización, por lo tanto, su aplicación debe ser más continua.

El Direccionamiento estratégico en la empresa Salud SA, debe garantizar el alineamiento entre el área de TI y el negocio, para alcanzar los objetivos estratégicos. En esta línea, es necesario implementar en el área de TI, el modelo COBIT, las mejores prácticas y metodologías: Devops, Agile PM y Lean IT.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. . *Pensamiento y Gestión*.
- Aguilera Castro, A., & Riascos Erazo, S. (2009). Direccionamiento Estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 130-140.
- Aguilera Castro, A., & Riascos Erazo, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 127-143.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la dirección empresarial*. México: Pearson.
- Asesores Delta. (2014). *Plan Estratégico de Tecnología Salud SA*. Quito.
- Burbano Ruiz, J. E. (2016). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Castillejo, F. (2017). ¿Está tu área TI alineada con el negocio? *ADEN, Business Magazine*.
- Drucker, P. F. (1970). 41.
- García Ferrando, M. (1993). *La encuesta*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Gehrmann, M. (2012). COMBINING ITIL, COBIT AND ISO/IEC 27002 FOR STRUCTURING COMPREHENSIVE. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*.
- Johnson, G., & Kevan, S. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Kuznik, A., Hurtado Albir, A., & Espinel Berenguer, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en Traductología.
- López Paz, C. R., Macía Pérez, F., & Delgado Fernández, M. (2008). El problema de alinear las Tecnologías de la Información con el Negocio. *CUJAE*.
- Muñoz Periñán, I. L., & Ulloa Villegas, G. (2011). Gobierno de TI – Estado del arte.

Sistemas & Telemática.

Real Academia Española. (2001).

Reyes Ch., R. P., Dieste, O., & Fonseca C., E. R. (s.f.). Pruebas de Hipótesis en experimentos de Ingeniería de Software: Desviaciones respecto a la teoría.

SaludSA. (16 de 05 de 2019). Manual de la Calidad. Sistema de Gestión de la Calidad Saludsa. *Manual de la Calidad. Sistema de Gestión de la Calidad Saludsa*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Solutions, G. G. (03 de Abril de 2017). *Green Byte*. Obtenido de Green byte: <http://greenbyte.es/software-de-gestion-empresarial-clave-para-un-mejor-desarrollo/>

Valor, J. (2006). Acertar en la tecnología. *Revista de antiguos alumnos.*, 100-105.

Velásquez-Campozano, M., Castillo-García, P., & Zambrano-Saavedra, M. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. *Revista científica "Dominio de las ciencias"*.

Velázquez Pérez, T., Puentes Velázquez, A. M., & Pérez Pérez, Y. M. (2015). Un enfoque de buenas prácticas de gobierno corporativo de TI. *Tecnura, Universidad distrital Francisco José de Caldas*.

Vilar, J. (2007). El papel de las TIC en la empresa del siglo XXI.

GLOSARIO

COBIT.- Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas (Control Objectives for Information and related Technology) es una guía de mejores prácticas presentada como framework dirigida al control y supervisión de la tecnología de información.

Congruencia.- Relación coherente entre varias ideas, acciones o cosas.

CRM.- Es una herramienta o solución que permite gestionar la relación con los clientes, tiene tres objetivos: la gestión comercial, gestión de marketing y la gestión de la post-venta o servicio al cliente.

Eficiente.- Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

FODA.- Es una herramienta de estudio que permite conocer la situación de una empresa, proyecto, persona. Se basa en el análisis de las características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas).

ITIL.- Biblioteca de Infraestructuras de Tecnologías de Información (Information Technology Infrastructure Library) es un conjunto de conceptos y buenas prácticas utilizadas en la gestión de servicios de TI y creadas para apoyar a las organizaciones proveedoras de servicios de TI.

Omnicanalidad.- Omnicanalidad (omnichannel) es la integración de todos los canales de

comunicación de la organización, de modo que en lugar de trabajar en paralelo trabajen de manera colaborativa, logrando que si un cliente inicio la comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.

La omnicanalidad permite crear experiencias de calidad al usuario, independiente de la vía de comunicación elegida, mejorando el servicio al cliente por ende el prestigio de la organización.

Premisa.- Afirmación o idea que se da como cierta, sirve de base a un razonamiento o discusión.

Sponsor.- Es toda aquella persona u organización que patrocina, apoya o financia la ejecución de un proyecto.

Stakeholders.- Significa “interesado de un proyecto” o “parte interesada de un proyecto”, es toda aquella persona u organización interesada o vinculada de alguna manera al proyecto en ejecución.

VoC.- Programa de la voz del cliente (Voice of Customer) es una herramienta que permite la retroalimentación del cliente para interpretar con regularidad sus expectativas, preferencias y experiencias de productos/servicios ofertados por la organización.

ANEXO A. Encuesta Las TIC y su afectación en la estrategia

DATOS PERSONALES	
Tiempo de trabajo en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menos de 1 año b. Entre 1 y 3 años c. Entre 4 y 6 años d. Más de 6 años.
Área de trabajo en los últimos 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> a. Administración y Finanzas b. Asesoría médica y reembolsos c. Auditoría y control interno d. Comercial e. Marketing f. Operaciones g. Servicio al cliente y calidad h. Talento Humano i. Tecnología y sistemas de información j. Otra _____
¿Experiencia en la planificación estratégica de su área?	<ul style="list-style-type: none"> a. Si ___ b. No ___ c. A veces ___

	d. No aplica ___
¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa?	a. Si ___ b. No ___ c. A veces ___ d. No aplica ___

CONTINÚA

¿Cuál es su edad?	a. Menor a 25 años ___ b. Entre 25 y 35 años ___ c. Entre 36 y 45 años ___ d. Mayor a 45 años ___
¿Cuál es su género?	a. Femenino ___ b. Masculino ___

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/GOBIERNO DE TI

¿Conoce la planificación estratégica de la empresa?	a. Si ___ b. No ___
¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa?	a. Si ___ b. No ___
¿Está cumpliendo los objetivos estratégicos planteados en la planificación del área?	a. Si ___ b. No ___
¿Conoce qué es el Gobierno de TI?	a. Si ___ b. No ___

TIC's y PLANIFICACIÓN

¿En qué estado se encuentran los	a. Iniciando con el cronograma a tiempo.
----------------------------------	--

proyectos de TI?

- b. Iniciando con el cronograma retrasado.
- c. En ejecución con el cronograma a tiempo.
- d. En ejecución con el cronograma retrasado.
- e. Retrasados

¿Los proyectos concluidos apoyan a su
planificación estratégica?

- a. Si __
- b. No __

CONTINUA

¿Los proyectos en ejecución apoyan a su
planificación estratégica?

- a. Si __
- b. No __

¿Los proyectos retrasados han afectado
su planificación estratégica?

- c. Si __
- d. No __

SERVICIOS DE TI

TI apoya al cumplimiento de sus
requerimientos.

- a. Si __
- b. No __
- c. En ocasiones.

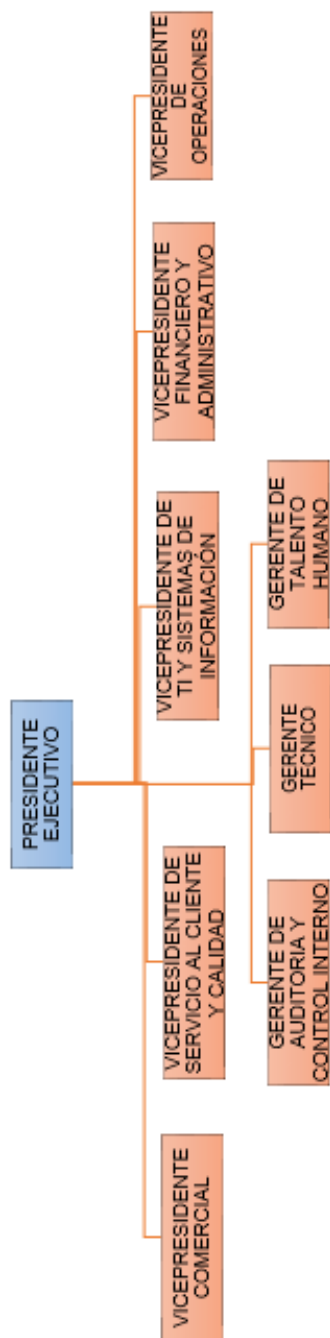
Seleccione los servicios de TI que ha
usado

- a. Aplicaciones web.
- b. Soporte a usuario.
- c. Carpetas compartidas.
- d. Conectividad.
- e. Correo electrónico.
- f. Estaciones de trabajo.
- g. Impresión.
- h. Navegadores.
- i. Ofimática.
- j. Telefonía.
- k. GP.
- l. K2.
- m. Intranet.
- n. Facturación electrónica/Repositorio.
- o. Mercadeo.
- p. Masivos.
- q. Servicios web.

CONTINÚA

¿Tiene alguna sugerencia de mejora para el área de Tecnología y Sistemas de Información?

ANEXO B. Organigrama de Salud SA



ANEXO C. Formulario de encuesta

LAS TIC Y SU AFECTACIÓN EN LA ESTRATEGIA

Planificación estratégica.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

DATOS PERSONALES

2. Tiempo de trabajo en la empresa. *

¡Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Mas de 6 años

3. Área de trabajo en los últimos 6 años. *

¡Marca solo un óvalo.

- Administración y Finanzas
- Asesoría médica y reembolso
- Auditoría y control interno
- Comercial
- Marketing
- Operaciones
- Servicio al cliente y calidad
- Talento humano
- Tecnología y Sistemas de Información
- Otra

4. ¿Experiencia en la planificación estratégica de su área? *

¡Marca solo un óvalo.

- SI
- No
- A veces
- No aplica

CONTINÚA

4/7/2019

LAS TIC Y SU AFECTACIÓN EN LA ESTRATEGIA

5. ¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa? *

Marcar solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces
- No aplica

6. ¿Cuál es su edad? *

Marcar solo un óvalo.

- Menor a 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 35 y 45 años
- Mayor a 45 años

7. ¿Cuál es su género? *

Marcar solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/GOBIERNO DE TI

8. ¿Conoce la planificación estratégica de la empresa? *

Marcar solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa? *

Marcar solo un óvalo.

- Sí
- No

10. ¿Está cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados en la planificación de su área? *

Marcar solo un óvalo.

- Sí
- No

11. ¿Conoce qué es Gobierno de TI? *

Marcar solo un óvalo.

- Sí
- No

TIC's Y PLANIFICACIÓN

<https://www.google.com/forms/d/1Gd0e02nd2Ez6vN80t1a280rns200N0rjgaw/n60CuPwv1ad0>

2/4

CONTINÚA

8/7/2019

LAS TIC Y SU AFECTACIÓN EN LA ESTRATEGIA

12. ¿En qué estado se encuentran los proyectos de TI? *

*Selecciona todos los que correspondan.

- Iniciando con el cronograma a tiempo.
- Iniciando con el cronograma retrasado.
- En ejecución con el cronograma a tiempo.
- En ejecución con el cronograma retrasado.
- Retrasados.

13. ¿Los proyectos concluidos apoyan en la planificación estratégica? *

*Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. ¿Los proyectos en ejecución apoyan a la planificación estratégica? *

*Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

15. ¿Los proyectos retrasados han afectado su planificación estratégica? *

*Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

SERVICIOS DE TI**16. ¿TI apoya el cumplimiento de sus requerimientos? ***

*Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- En ocasiones

CONTINÚA

470349

LAS TIC Y SU AFECTACIÓN EN LA ESTRATEGIA

17. Seleccione los servicios de TI que ha usado *

Seleccione todos los que correspondan.

- Aplicaciones web
- Carpetas compartidas
- Conectividad
- Correo electrónico
- Estaciones de trabajo
- Impresión
- Navegadores
- Ofimática
- Telefonía
- GP
- K2
- INTRANET
- Facturación electrónica
- Mercadeo
- Masivos
- Servicios web
- CRM
- Cliente Único
- Comisiones
- BI

18. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora para el área de Tecnología y Sistemas de Información? *

 Recibir una copia de mis respuestas

Con la tecnología de
 Google Forms

ANEXO D. Recopilación de datos

Marca temporal	Tiempo de trabajo en la empresa.	¿Experiencia en la planificación estratégica de su área?	Área de trabajo en los últimos 5 años.
6/5/2019 17:29:54	Mas de 6 años	Sí	Auditoría y control interno
6/7/2019 21:49:52	Mas de 6 años	Sí	Talento humano
6/7/2019 22:00:49	Mas de 6 años	Sí	Comercial
6/7/2019 22:33:29	Mas de 6 años	Sí	Operaciones
6/8/2019 22:44:38	Mas de 6 años	Sí	Otra
6/10/2019 12:30:11	Mas de 6 años	Sí	Servicio al cliente y calidad
6/17/2019 17:09:32	Mas de 6 años	Sí	Tecnología y Sistemas de Información
6/19/2019 17:28:08	Mas de 6 años	Sí	Administración y Finanzas

¿Experiencia en la planificación estratégica de la empresa?	¿Cuál es su edad?	¿Cuál es su género?	¿Conoce la planificación estratégica de la empresa?	¿Conoce si las TI son consideradas dentro de la planificación estratégica de la empresa?
	Entre 36 y 45 años			
Si	Entre 36 y 45 años	Femenino	Si	Si
Si	Mayor a 45 años	Masculino	Si	No
Si	Mayor a 45 años	Masculino	Si	No
Si	Mayor a 45 años	Masculino	No	No
Si	Mayor a 45 años	Masculino	Si	Si
Si	Mayor a 45 años	Masculino	Si	No
Si	Mayor a 45 años	Masculino	Si	Si
Si	Mayor a 45 años	Masculino	Si	Si

CONTINÚA

¿Está cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados en la planificación de su área?	¿Conoce qué es Gobierno de TI?	¿En qué estado se encuentran los proyectos de TI?	¿Los proyectos concluidos apoyan en la planificación estratégica?
Sí	Si	En ejecución con el cronograma retrasado.	Sí
Sí	Si	En ejecución con el cronograma retrasado.	Sí
Sí	Si	En ejecución con el cronograma retrasado.	Sí
Sí	Si	En ejecución con el cronograma retrasado.	Sí
Sí	Si	En ejecución con el cronograma retrasado.	Sí
Sí	No	En ejecución con el cronograma retrasado.	No
Sí	Si	En ejecución con el cronograma a tiempo.	Sí
No	No	En ejecución con el cronograma retrasado.	Sí

¿Los proyectos en ejecución apoyan a la planificación estratégica?	¿Los proyectos retrasados han afectado su planificación estratégica?	¿TI apoya al cumplimiento de sus requerimientos?
Sí	Si	En ocasiones
No	Si	En ocasiones
Sí	Si	Sí
Sí	No	Sí
Sí	Si	Sí
No	No	En ocasiones
Sí	Si	Sí
Sí	Si	En ocasiones

CONTINÚA

Seleccione los servicios de TI que ha usado

Aplicaciones web, Carpetas compartidas, Conectividad, Correo electrónico, Estaciones de trabajo, Impresión, Navegadores, Ofimática, Telefonía, INTRANET, Facturación electrónica, Mercadeo, Servicios web, BI

Aplicaciones web, Carpetas compartidas, Correo electrónico, Estaciones de trabajo, Impresión, Navegadores, Telefonía, K2

Aplicaciones web, Carpetas compartidas, Correo electrónico, Telefonía, GP, Masivos, Servicios web, CRM, Cliente único

Aplicaciones web, Carpetas compartidas, Conectividad, Correo electrónico, Estaciones de trabajo, Impresión, Navegadores, Ofimática, Telefonía, K2, Servicios web

Aplicaciones web, Carpetas compartidas, Conectividad, Correo electrónico, Estaciones de trabajo, Impresión, Navegadores, Ofimática, Telefonía, GP, K2, INTRANET, Facturación electrónica, Masivos, Servicios web, CRM, Cliente único, Comisiones, BI

Impresión, Navegadores

Aplicaciones web, Conectividad, Correo electrónico, Estaciones de trabajo, Impresión, Ofimática, K2, INTRANET, Servicios web

Aplicaciones web, Carpetas compartidas, Conectividad, Correo electrónico, Estaciones de trabajo, Impresión, Navegadores, Telefonía, GP, K2, INTRANET, Facturación electrónica, CRM

¿Tiene alguna sugerencia de mejora para el área de Tecnología y Sistemas de Información?

El área de tecnología debe ser el asesore en todas las áreas de la organización, para alcanzar los objetivos institucionales, y estar a la vanguardia de la tecnología.

Es imprescindible que las herramientas estén actualizadas y se nos capacite en su uso y mejor aprovechamiento de las mismas.

La dotación de la tecnología en los equipos de computación (capacidad y rendimiento), así como los paquetes informáticos para cada área de trabajo.

Mejorar WIFI.

Debemos afinar nuestra organización de TI para estar cada vez más cerca de la estrategia del negocio.

Elevar el nivel de servicio y atención al cliente interno.