



FACULTAD DE POSGRADOS

FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ARQUITECTURA
EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS
COMUNICACIONES GOLD PARTNER S.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la
Información.

PROFESOR GUIA
ING. JAIME AUGUSTO VINUEZA TRUJILLO, MBA

AUTOR
WILSON FERNANDO FREIRE SANDOVAL

AÑO
2016

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Jaime Augusto Vinueza Trujillo
Magister en Administración de Empresas
CI.:1716028509

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Wilson Fernando Freire Sandoval

CI.:1716310725

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que esta sobre todas las cosas que es mi soporte en tiempos de flaqueza, y mi guía en momentos de desconcierto, a mi Esposa y toda mi Familia por todo el apoyo incondicional y a todas las personas que colaboraron con la culminación del presente proyecto.

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a Dios, a mi hijo Martin, que son la fuerza de mi corazón, A mi Esposa por su amor y apoyo incondicional, a mis Padres, a mi suegro Luis Román y mi abuelito Julio, que son un ejemplo constante de trabajo y superación este logro les pertenece.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo aplicar las buenas prácticas de Arquitectura Empresarial a la Empresa Comercializadora de Soluciones y Servicios tecnológicos que les permita optimizar sus proceso de la cadena de valor y cumplir con los objetivos estratégicos planteados apalancados principalmente por tecnología en función del negocio de la empresa, preparando dinámicamente a la empresa a los constantes cambios del mercado tecnológico.

El objetivo del presente proyecto es definir una propuesta de Arquitectura Empresarial en base al *framework* TOGAF que nos permita identificar los diferentes *concern* de los *stakeholders* de la empresa y definir una arquitectura base en función de las diferentes arquitecturas definidas en el *framework* TOGAF, donde se define y visualizar los diferentes dominios de la arquitectura de negocios, arquitectura de aplicación, arquitectura de datos, arquitectura tecnológica y la relación con los diferentes actores involucrados en la propuesta de Arquitectura Empresarial para posteriormente realizar una propuesta de diferentes proyectos con el fin de alcanzar una Arquitectura Empresarial Futura en base a una hoja de ruta en función de prioridades.

El presente proyecto pretende resolver inconvenientes encontrados con la actual operación de la empresa. Para ello se presentan los resultados del trabajo plasmados en:

- Descripción del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial
- Descripción de la Arquitectura de Negocio
- Arquitectura de Sistemas de Información, Datos Y Aplicaciones
- Arquitectura de Infraestructura Tecnológica

Detallando en cada dominio el estado actual de la empresa en cada domino y el estado futuro o *target* de la Arquitectura Empresarial.

ABSTRACT

This work degree aims to apply the best practices of Enterprise Architecture to company marketing technology solutions and services that enable them to optimize their process value chain and meet the strategic objectives leveraged mainly by technology based business company, dynamically preparing the company to constants changes in the technology market.

The objective of this project is to define a proposal Enterprise Architecture based on the framework TOGAF that allows us to identify different concern of the stakeholders of the company and define a base architecture based on the different defined architectures in the framework TOGAF, which defines and visualize the different domains of business architecture, application architecture, data architecture, technology architecture and the relationship with the different actors involved in the proposal Enterprise Architecture later to make a proposal for different projects in order to achieve Architecture Future business based on a roadmap according to priorities.

This project aims to solve problems encountered with the current operation of the company. For this work results are shown embodied in:

- Description Framework Enterprise Architecture
- Description Business Architecture
- Information Systems Architecture, Data and Applications
- Architecture Technology Infrastructure

Detailing each domain in the current state of the company in each domain and the future state or target Enterprise Architecture.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I ANTECEDENTES.....	1
1.2	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo General.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3
1.2.3	Alcance.....	3
1.3	Marco Teórico	4
1.3.1	Introducción a la Arquitectura Empresarial.....	4
1.3.2	Marco de Referencia TOGAF	22
2	CAPÍTULO II ARQUITECTURA DE NEGOCIOS	41
2.1	Arquitectura de Negocio	42
2.1.1	Fase Preliminar	42
2.1.2	Organización y gobernanza de la arquitectura	43
2.1.3	Mapa de Procesos.....	43
2.1.4	Organigrama	49
2.1.5	Principios.....	52
2.1.6	Principios de la Organización	52
2.1.7	Requerimientos de la Arquitectura.	57
2.1.8	Arquitectura de Capacidades	57
2.1.9	Estado de Madurez	64
2.1.10	Identificación de Stakeholders.....	66
2.1.11	Matriz RACI	71
2.1.12	Modelo Canvas.....	76
2.1.13	Arquitectura de Visión Comunicaciones Gold Partner.....	85
2.1.14	Balanced Scorecard	88
2.1.15	Propuesta de Arquitectura de Procesos APQC	90
2.1.16	Estructura Organizacional Propuesta.....	114
2.1.17	Análisis de Brechas	120
2.1.18	Identificación de Proyectos.....	121
2.1.19	RoadMap de Implementación de Proyectos.....	126

3	CAPÍTULO III ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN, DATOS Y APLICACIONES	128
3.1.1	Fuente de Datos	133
3.1.2	Referente.....	135
3.1.3	Target	137
3.1.4	Análisis de brechas de la Arquitectura de Datos	148
3.1.5	Identificación de Proyectos.....	149
3.1.6	RoadMap de Proyectos de Arquitectura de Datos.....	149
3.1.7	Arquitectura de Aplicaciones	150
4	CAPÍTULO IV ARQUITECTURA DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	167
4.2	Arquitectura Propuesta para la Red de Servicios Internos 170	
4.2.1	Diseño Lógico.....	170
4.2.2	Beneficios de SONA.....	172
4.2.3	Capa de Infraestructura de Red	172
4.2.4	Capa de Servicios Interactivos	173
4.2.5	Capa de Aplicaciones.....	174
4.2.6	Análisis de brechas de la Arquitectura de Infraestructura Tecnológica.....	176
4.2.7	Diagrama de Infraestructura Propuesta.....	181
5	HOJA DE RUTA DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL.....	182
6	CONCLUSIONES:	187
7	RECOMENDACIONES.....	189
	REFERENCIAS.....	191
	ANEXOS	197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterio y Ranking de cada metodología.....	20
Tabla 2 Proceso de Descubrimiento de Nuevos Negocios	44
Tabla 3 Proceso de Ventas	45
Tabla 4 Proceso de Preventa	47
Tabla 5 Proceso de Post Venta.....	48
Tabla 6 Resume de Objetivos	55
Tabla 7 Matriz de Capacidades de Comunicaciones Gold Partner. S.A.	60
Tabla 8 Estado de Madurez de los Procesos de Comunicaciones Gold Partner S.A.	66
Tabla 9 Matriz de Stakeholders.....	68
Tabla 10 Matriz RACI Comunicaciones Gold Partner S.A.....	72
Tabla 11 Matriz Procesos con Objetivos Empresariales	80
Tabla 12 Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Comerciales.....	82
Tabla 13 Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Área Técnica.....	83
Tabla 14 Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Área Administrativa.....	84
Tabla 15 Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Estratégicos	85
Tabla 16 Matriz Concern e Iniciativas	86
Tabla 17 Desarrollo y visión de la estrategia de la Empresa.....	91
Tabla 18 Desarrollo y gestión de productos y servicios	92
Tabla 19 Marketing y venta de productos y servicios.....	94
Tabla 20 Entrega de Productos y Servicios	97
Tabla 21 Gestión de Servicio al Cliente	99
Tabla 22 Gestión de Talento Humano.....	100
Tabla 23 Administración de Información Tecnológica	103
Tabla 24 Gestión de Recursos Financieros	105
Tabla 25 Gestión de Activos, Logística y Compras.....	108
Tabla 26 Desarrollo Organizacional	110
Tabla 27 Administración de Relaciones Externas	112
Tabla 28 Las Cinco opciones de Estructura Organizacional de JAY GALBRAITH	117
Tabla 29 Criterios de Priorización	122

Tabla 30 Calificación de Proyectos	123
Tabla 31 <i>RoadMap</i> de Implementación de Proyectos.....	126
Tabla 32 Matriz Procesos-Datos-Aplicación.....	129
Tabla 33 Matriz fuente de Datos-Stakeholders	133
Tabla 34 Proceso To Be propuestos con modulos ERP	139
Tabla 35 Entidades TO BE en funcion de Procesos TO BE.....	140
Tabla 36 Calificación de Proyectos de Arquitectura de Datos.....	149
Tabla 37 RoadMap de Proyectos de Arquitectura de Datos.....	150
Tabla 38 Matriz Procesos APQC - Aplicaciones	150
Tabla 39 Calificación de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones	165
Tabla 40 RoadMap de Implementación de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones.....	165
Tabla 41 Aplicaciones e Infraestructura de Comunicaciones Gold Partner....	167
Tabla 42 Calificación de Proyectos de Arquitectura Tecnológica.....	178
Tabla 43 RoadMap de Proyectos de Arquitectura Tecnológica.....	179
Tabla 44 Hoja de Ruta	183
Tabla 45 Costos de Proyectos de Arquitectura Empresarial	186

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de Core de un enfoque de Arquitectura Empresarial.	8
Figura 2 Método de Desarrollo Arquitectónico (ADM).	11
Figura 3 Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology.	14
Figura 4 Framework Zachman.	16
Figura 5 Gartner EA Process Model.	19
Figura 6 Arquitectura de Capacidades.	27
Figura 7 Integración de Artefactos de Arquitectura.	28
Figura 8 Ciclo de Desarrollo de la Arquitectura.	31
Figura 9 Relación entre entregables, artefactos y Building Blocks.	33
Figura 10 Contenido del Metamodelo.	34
Figura 11 Continuum Empresarial.	35
Figura 12 Áreas de gestión relevante de la Arquitectura Empresarial.	36
Figura 13 Framework del contenido de la arquitectura.	42
Figura 14 Cadena de Valor Comunicaciones Gold Partner S.A.	44
Figura 15 Organigrama Comunicaciones Gold Partner S.A.	51
Figura 16 Relaciones entre Recursos y Capacidades.	58
Figura 17 Modelo de Madurez de la Arquitectura.	64
Figura 18 Matriz de asignación de Responsabilidades.	71
Figura 19 Modelo de Negocio Canvas de Comunicaciones Gold Partner S.A.	77
Figura 20 Cumplimiento de Objetivos Comerciales.	82
Figura 21 Cumplimiento de Objetivos Área Técnica.	83
Figura 22 Cumplimiento de Objetivos Área Administrativa.	84
Figura 23 Cumplimiento de Objetivos Estratégicos.	85
Figura 24 Balanced Scorecard Comunicaciones Gold Partner.	89
Figura 25 Modelo APQC.	90
Figura 26 Proceso de Desarrollo y visión de la estrategia de la Empresa.	92
Figura 27 Proceso de Desarrollo y gestión de productos y servicios.	93
Figura 28 Proceso de Desarrollo y gestión de productos y servicios.	96
Figura 29 Proceso de Entrega de Productos y Servicios.	98
Figura 30 Proceso de Gestión de Servicio al Cliente.	99

Figura 31 Proceso de Gestión de Talento Humano.	102
Figura 32 Proceso de Administración de Información Tecnológica.....	104
Figura 33 Proceso de Gestión de Recursos Financieros.	107
Figura 34 Proceso de Gestión de Activos, Logística y Compras.....	109
Figura 35 Proceso de Desarrollo Organizacional.	111
Figura 36 Proceso de Administración de Relaciones Externas.....	113
Figura 37 Mapa de Procesos Propuesta.	114
Figura 38 Modelo Organizacional de Jay Galbraith.....	116
Figura 39 Organigrama Propuesto de Comunicaciones Gold Partner.	119
Figura 40 Análisis de Brechas de Arquitectura Estratégica.....	120
Figura 41 Análisis de Brechas de Arquitectura de Negocio.	121
Figura 42 RoadMap de Implementación de Proyectos.....	127
Figura 43 Funciones de la Gestión de Datos.	137
Figura 44 Diagrama de Datos.	147
Figura 45 Análisis de brechas de la Arquitectura de Datos.	148
Figura 46 SAP Sistema ERP en el Cuadrante Mágico Gartner.....	161
Figura 47 Herramientas de Administración de Proyectos en el Cuadrante Mágico Gartner.....	162
Figura 48 Arquitectura de Aplicaciones TO-BE.	163
Figura 49 Análisis de brechas de la Arquitectura de Aplicaciones.	164
Figura 50 Análisis de brechas de la Arquitectura de Aplicaciones.	166
Figura 51 Esquema de Red Físico de Comunicaciones Gold Partner.	168
Figura 52 Esquema de Red Lógico de Comunicaciones Gold Partner.	169
Figura 53 Cisco SONA.	171
Figura 54 Modelo de Arquitectura Empresarial Cisco.	173
Figura 55 Análisis de brechas de la Arquitectura Tecnológica.	177
Figura 56 RoadMap de Proyectos de Arquitectura Tecnológico.	180
Figura 57 Propuesta de Red de Comunicaciones Gold Partner.....	181
Figura 58 FODA de Comunicaciones Gold Partner S.A.	201
Figura 59 Generación de Nuevos Negocios.....	202
Figura 60 Definición de Soluciones	202
Figura 61 Presentación de Solución.....	203

Figura 62 Proceso de Post Venta de Infraestructura.....204

1 CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

Comunicaciones Gold Partner es una empresa nacional formada por un grupo multidisciplinario de profesionales especializados en productos y servicios de infraestructura tecnológica, que cumplen con normas y estándares internacionales enfocados en la satisfacción del cliente formando de esta manera un portafolio de servicios adecuado a cualquier necesidad.

Comunicaciones Gold Partner a inicios del año 2015 afronta los desafíos de negocio a corto plazo ya sea por la rápida evolución tecnológica que se tiene en estos días, volúmenes de venta, rentabilidad y productividad con el objetivo de al menos mantener los registros en el año 2014.

Los desafíos a mediano plazo buscan alcanzar la sostenibilidad ampliando su cartera de clientes, fidelizando mediante el fortalecimiento de sus productos y servicios, en base a innovación y tendencias tecnológicas con la meta de asesorar eficientemente a sus clientes haciéndolos más productivos sus procesos de cadena de valor.

Estos retos se presentan en base a los cambios en las inversiones del sector público, debido a un menor ingreso al Gobierno por la baja del precio del petróleo, lo cual impactaría en el volumen de negocios en el sector público que representa su principal fuente de ingreso económico a la empresa.

La empresa está en fase de implantación y estandarización de procesos en las diferentes áreas que la constituyen, la empresa no cuenta con una arquitectura empresarial como modelo de ejecución de sus operaciones, limitando el crecimiento estructurado y el desarrollo de sus objetivos de negocio.

Entre los problemas identificados que afectan el óptimo desempeño de Comunicaciones Gold Partner se priorizo los siguientes:

- Falta de una adecuada accesoria a clientes por el área comercial para la generación de nuevos proyectos.
- Creación de mayores ventajas comparativas y competitivas frente a los competidores.
- Disminución de la rentabilidad en negocios por el creciente número de competidores en el mercado y una menor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos.
- Informalidad en la ejecución de sus procesos.
- Manejo inadecuado de *outsourcing*.
- Falta de hardware y software base para el desarrollo y soporte de su cadena de valor.
- Ampliación de portafolio de Productos y servicios.

Para ayudar a la empresa a afrontar estas problemáticas se introduce el concepto de "Arquitectura Empresarial" el cual expone una definición basada en el panorama "general" de la empresa, cubriendo los procesos de negocio, las estrategias empresariales, los sistemas de información, datos e información y la infraestructura, para dar vía a la realización de la visión empresarial mediante el análisis, diseño e implementación progresiva en base a la propuesta y priorización de proyectos de manera que se cumpla con las metas estratégicas.

Una arquitectura empresarial es fundamental para lograr que las Tecnologías de la Información TI soporte y facilite los procesos de negocio de una organización, ya que permite alinear la estrategia de negocio con la infraestructura de comunicación y los servicios de información de una empresa, enfocándose en resolver los problemas de negocio y los diferentes *concerns* (preocupaciones) apalancados en las diferentes arquitecturas (negocio, información, datos, aplicaciones y tecnología), estableciendo una visión del futuro y *roadmap* (mapa de rutas) de la organización y del negocio.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular una propuesta de Arquitectura Empresarial para la Empresa Servicios Tecnológicos Comunicaciones Gold Partner S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir el estado del arte de Arquitectura Empresarial y marco de referencia TOGAF para el caso de estudio de la Empresa Comunicaciones Gold Partner S.A.
- Definir la situación actual (AS-IS) de TI de la Empresa Comunicaciones Gold Partner S.A. e identificar los diferentes interesados del negocio, las regulaciones y expectativas alineadas a las estrategias de negocio.
- Modelar la visión deseada (TO – BE) enfocada a los cuatro dominios que son: Negocio, Datos, Aplicación y Tecnología orientados a la propuesta de Arquitectura Empresarial.
- Identificar los diferentes proyectos que se deben formular para llegar a la visión (TO–BE) y categorizarlos para establecer una estrategia que permita alcanzar Arquitectura objetivo a partir de la Arquitectura actual.

1.2.3 Alcance

Este presente trabajo contiene la definición de la arquitectura empresarial la cual abarca una descripción sobre el modelo operacional actual de la organización y el modelo operacional del futuro (TO-BE), enumerando los motivadores del negocio que influyen en la mejora del proceso, el modelado de los procesos de negocio tanto del AS-IS como del TO-BE; el análisis de la arquitectura de negocio; el análisis de brechas que la arquitectura de negocio,

identificación de los proyectos derivados del análisis de brechas a nivel de tiempos recursos y dinero, priorización y formulación de un *roadmap* de implementación en el tiempo; identificación de entidades y su modelo semántico tanto del modelo actual como del modelo *target* (objetivo).

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Introducción a la Arquitectura Empresarial

1.3.1.1 Introducción

En la práctica actual de negocios se requiere un enfoque integrado entre los diferentes procesos de negocios y TI (Tecnologías de la Información) en cualquier empresa. Es difícil de imaginar una empresa moderna y competitiva sin una planificación de sus recursos de TI y sus actividades (procesos) de negocio, las cuales definen las metas y estrategias de la empresa. Los recursos informáticos tienen que soportar, de la mejor forma posible las necesidades de la empresa, los procesos de negocio, para alcanzar un rendimiento óptimo en la medida que las prioridades cambien de tal forma que a la empresa se le permita competir con éxito en la era digital con los constantes cambios en las Tecnologías de Información y Comunicación.

Toda Empresa necesitan un marco referencial que les permita cumplir con los objetivos estratégicos, brindar herramientas para la optimización de procesos haciéndolos más rápidos, simples y económicos, garantizando un retorno sobre la inversión y la interoperabilidad entre los procesos que conforman la cadena de valor entregada a los clientes.

A la metodología que se basa en una visión estratégica integral de la empresa que permite tener una estructura de información organizacional alineando Procesos, Datos, Aplicación e Infraestructura de tecnología en cuatro dimensiones: Negocios, Aplicaciones, Información y Tecnología es lo que se denomina con el nombre de Arquitectura Empresarial (Enterprise Architecture),

y que Según la empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información Gartner “Arquitectura Empresarial es el proceso de trasladar una visión y estrategia de negocio en un cambio efectivo, comunicando las capacidades actuales y repensando los principios y los modelos que describen el estado futuro de la empresa facilitando su evolución” (GQS Business Group, 2015).

1.3.1.2 Arquitectura Empresarial

Antes de dar un concepto de Arquitectura Empresarial se definirá los términos empresa y arquitectura. En este contexto según el “Open Group 2011 “Empresa” es: cualquier conjunto de organizaciones que cuenta con un conjunto común de objetivos y / o una sola línea de fondo.” (Marc Lankhorst, 2013, pp. 3-4).

Por otra parte una Arquitectura es “la organización fundamental de un sistema, que incorpora sus componentes, las relaciones entre ellos y con el entorno, y los principios que gobiernan su diseño y evolución”. (Eva Maya, 2010).

Tomando en cuenta estas premisas Arquitectura Empresarial es “un conjunto coherente de principios, métodos y modelos que se utilizan en el diseño y realización de la estructura organizacional de una empresa, procesos de negocio, sistemas de información e infraestructura”. (Marc Lankhorst, 2013, pp. 3-4).

Arquitectura empresarial permite capturar la esencia de los diferentes componentes de la empresa, su evolución así como la interrelación entre los mismos, por lo tanto una arquitectura empresarial puede considerarse como una colección de procesos de negocio, de sistemas o aplicaciones, de tecnologías y de datos que soportan las estrategias de negocio de una empresa. Por esta razón, una arquitectura empresarial captura información detallada acerca de estos cuatro dominios o áreas, realiza una descripción

completa de la empresa desde diferentes perspectivas y logra una visión holística de la misma.

Arquitectura empresarial permite que la infraestructura tecnológica y los sistemas de información puedan satisfacer las necesidades de la organización, apoyarla y contribuir a la efectividad y a la eficiencia de sus procesos, así como reducir la brecha que existe entre el negocio y el área de TI.

Finalmente, es de resaltar que la definición, desarrollo, implementación y mantenimiento de una arquitectura empresarial necesita un compromiso corporativo y una gestión formal, efectiva y continua. Actualmente es claro que un beneficio de una arquitectura empresarial es el soporte que brinda a la toma de decisiones que apalanca a los objetivos estratégicos del negocio.

1.3.1.3 Alcance de Arquitectura Empresarial

El término Empresa es generalmente aplicable en muchas circunstancias incluyendo:

- Organizaciones de sector Público o Privado.
- Todo un negocio o una Corporación.
- Una Parte de una gran empresa o una unidad de negocio.
- Un conglomerado de varias organizaciones como una empresa conjunta o sociedad.
- Múltiples operaciones de negocios en esquemas de tercerización (*outsourcing*).

El término Empresa lo conforma un complejo contexto socio-técnico que incluye:

- Personal.
- Información.

- Tecnología.
- Negocio.

La definición de los límites o alcances descritos es el primer paso en la creación de Arquitectura Empresarial. La Empresa que utiliza Arquitectura Empresarial no solo describe a los sistemas informáticos empleados por la organización sino que la Arquitectura Empresarial es la responsable de articular un alcance dentro de los contextos de la organización con una visión global de esta y de la interrelación de los elementos que intervienen en ella. Manteniendo una comunicación constante con el negocio y ayuda a traducir la estrategia en elementos que puedan ejecutar con la implantación de iniciativas y proyectos para alcanzar los objetivos (*target*) de la Organización.

1.3.1.4 Descripción del Desarrollo una Empresa a nivel de Arquitectura.

Para el desarrollo de Arquitectura Empresarial en una Empresa es de suma importancia la identificación del *Sponsor* (patrocinador), su misión, visión, estrategia y el marco de gobernabilidad para definir todos los roles, responsabilidades y relaciones de cada miembro, *stakeholder* (interesado) que forma parte de la organización.

Uno de los propósitos de la Arquitectura Empresarial es tener la visión global de la empresa para poder dar un asesoramiento a los *stakeholders* de cómo alcanzar los objetivos planteados, los arquitectos empresariales trabajan muy cerca del *sponsor* y los *stakeholders* claves tanto internos como externos a la empresa. La Arquitectura Empresarial articula la infraestructura empresarial existente y su cadena de valor: *marketing*, negocios, sistemas y tecnología para cumplir con la misión de la empresa.

La Arquitectura Empresarial utiliza varios métodos y herramientas para capturar la estructura y dinámica de una empresa. Al hacerlo, producen taxonomías,

diagramas, documentos y modelos, llamados artefactos. Estos artefactos se describe la lógica organizacional de las funciones de negocio, capacidades de negocio, procesos de negocio, personas, recursos de información, sistemas de negocio, aplicaciones de software, capacidades de computo, intercambio de información y la infraestructura de comunicaciones dentro de la empresa. (Indian Student Association, 2012).

1.3.1.5 El enfoque de la empresa Arquitectura.

Para considerar un enfoque de Arquitectura empresarial completo, deberá aplicar los seis elementos básicos que se muestran en la Figura 1 Elementos de Core de un enfoque de Arquitectura Empresarial., que deben estar presentes y relacionarlos de manera sinérgica. (Bernard Scott A, 2012, pp. 36-38)

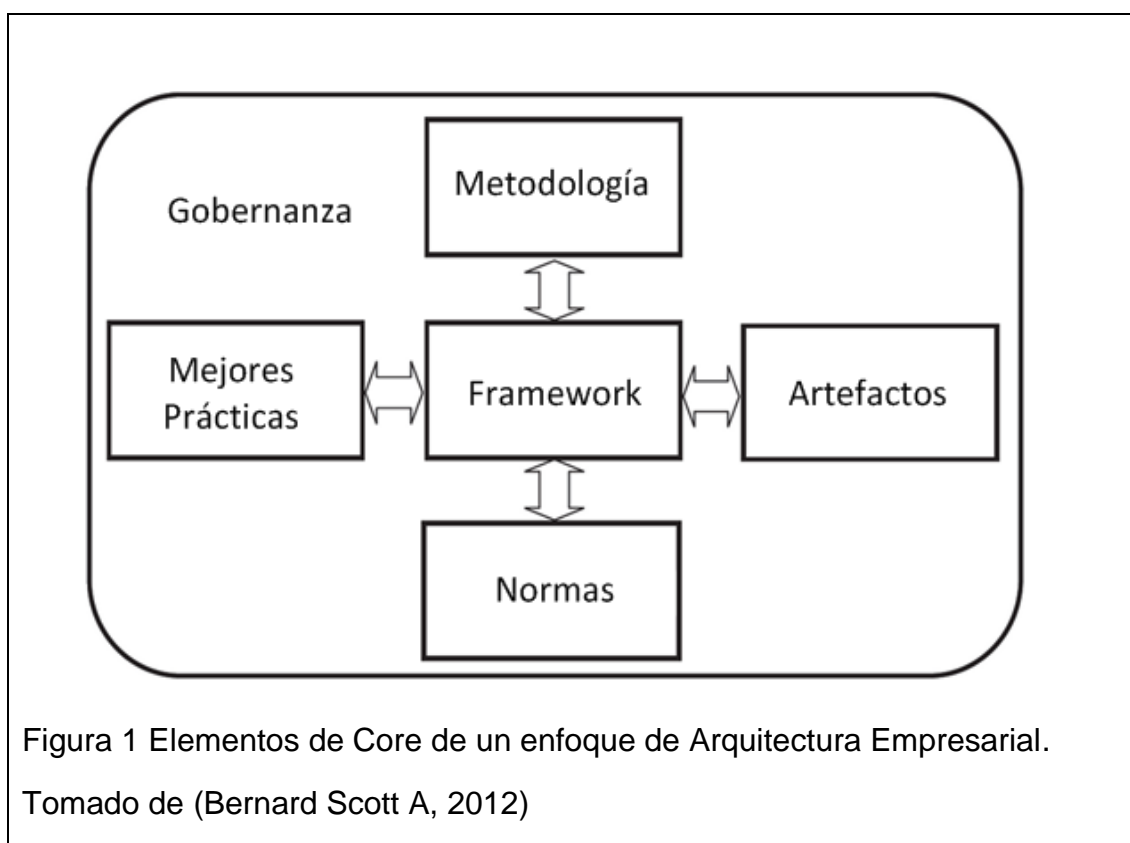


Figura 1 Elementos de Core de un enfoque de Arquitectura Empresarial.

Tomado de (Bernard Scott A, 2012)

Gobernanza

El primer elemento clave es la "Gobernanza", que identifica la planificación, la toma de decisiones, los procesos y grupos de supervisión que determinara cómo debe desarrollar y mantener la Arquitectura Empresarial, llevada a cabo como parte del gobierno global dentro de la organización. (Bernard Scott A, 2012, p. 36)

Metodología

El segundo elemento clave es la "Metodología", que implica las medidas concretas para establecer y mantener un programa de Arquitectura Empresarial a través del método seleccionado. (Bernard Scott A, 2012, p. 36)

Framework

El tercer elemento es el "Framework" que identifica el alcance general de la arquitectura y el tipo y la relación de los diversos niveles de la sub-arquitectura. Se debe tener presente que no todos los marcos de trabajo permiten subdominios o son capaces de integrar la estrategia, los negocios y la planificación tecnológica. (Bernard Scott A, 2012)

Artefactos

El cuarto elemento central son los "artefactos", en la que se deberá identificar los tipos y métodos de documentación que utilizará en cada área de la sub-arquitectura, incluyendo el análisis estratégico, planes de negocios, controles internos, controles de seguridad, los modelos de flujos de trabajo, bases de datos, sistemas y redes. Este elemento central también incluye el repositorio en línea donde se almacenan los artefactos. (Bernard Scott A, 2012)

Normas

El quinto elemento central son las "Normas" en las que se identifica los estándares de tecnología para la empresa en cada dominio, segmento de negocios y componentes de la EA. Esto incluye estándares de la industria que pueden ser locales, nacionales o internacionales así como las normas específicas de la empresa. (Bernard Scott A, 2012)

Mejores Prácticas.

El sexto elemento central son las " Mejores Prácticas Asociadas", que son formas probadas que permitirán ejecutar partes de la estructura general o sub-arquitecturas, en el contexto de la Arquitectura Empresarial. (Bernard Scott A, 2012)

1.3.1.6 Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial

La descripción de la arquitectura de una empresa cuyo principal objetivo es mejorar la eficacia y eficiencia, apalancada de innovaciones en la estructura de la organización, la centralización o federación de los procesos de negocios, la calidad y la oportuna información comercial así como el aseguramiento de que los gastos generados por TI (Tecnologías de la Información) sean debidamente justificados, toda esta información debe ser encaminada en un método o un *framework* (marco de referencia) de Arquitectura Empresarial para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa en base a lineamientos.

En conclusión *framework* es un "kit de herramientas" que puede ser usado para desarrollar múltiples arquitecturas, debe describir un método para diseñar un sistema de información en términos de bloques de construcción, mostrando en el proceso cómo estos se relacionan entre sí.

Actualmente las organizaciones tienen varias opciones de *frameworks* detallados a continuación:

1.3.1.6.1 Frameworks Desarrollados por Consorcios

1.3.1.6.1.1 TOGAF

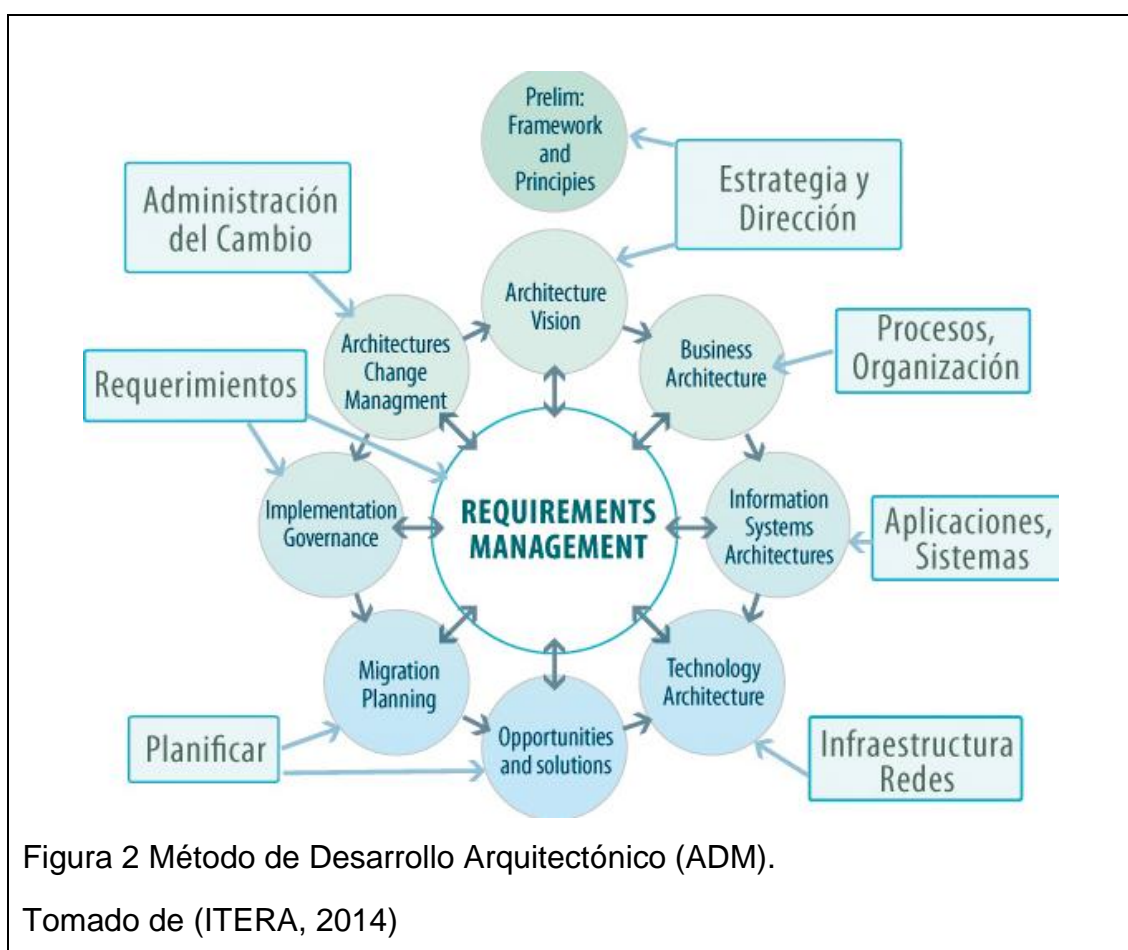
The Open Group Architecture Framework (TOGAF) es un marco de referencia probado para desarrollar y mantener una Arquitectura Empresarial. Cubre cuatro dominios principales de una arquitectura: negocio, sistemas de información (aplicaciones), datos e infraestructura tecnológica. Se enfoca en la necesidad de que la arquitectura debe apoyar los objetivos y requerimientos del

negocio en forma flexible a través del tiempo, independiente de fabricantes de tecnologías.

TOGAF fue desarrollado por el *Forum Arquitectónico del Open Group*, y ve el mundo de la arquitectura empresarial como un continuo de arquitecturas, Ha ido evolucionando desde mediados de la década de los años noventa hasta la actualidad (TOGAF 9.1).

TOGAF está compuesto por tres partes fundamentales:

El Método de Desarrollo Arquitectónico (ADM). (Figura 2 Método de Desarrollo Arquitectónico (ADM).).



1. El *Enterprise Continuum* (Continuo empresarial), es decir, un repositorio virtual de todos los activos arquitectónicos (modelos, patrones, descripciones, etc.) que existen tanto dentro de la organización como en la industria de TI.

2. La Base de Recursos, la cual es un conjunto de recursos como guías, plantillas, información de fondo, etc. para ayudar al arquitecto en el uso del ADM

1.3.1.6.1.2 EABOK

La Arquitectura Empresarial *Enterprise Architecture Body of Knowledge* (EABOK) es una guía para la arquitectura empresarial producida por MITRE (específicamente el Centro de MITRE para informática innovadora e Informática). Ofrece una revisión crítica de las cuestiones de arquitectura empresarial en el contexto de las necesidades de una organización. Debido a que proporciona una "visión global" de las necesidades y métodos que utiliza la organización, algunos profesionales de arquitectura empresarial recomiendan que toda empresa debe crear una unidad de arquitectura empresarial bajo estos lineamientos.

1.3.1.6.1.3 GERAM

La Arquitectura Empresarial *Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology* (GERAM) es un modelo que fue desarrollado en la década de 1990 que plantea todos los elementos que se deben desarrollar para poder tener una propuesta completa de integración empresarial y los procesos de negocios. Identifica el conjunto de componentes recomendados para su uso de ingeniería de la empresa.

“GERAM facilita la unificación de los métodos de varias disciplinas, como los métodos de ingeniería industrial, gestión de la ciencia, la ingeniería de control, la comunicación y la informática, entre otros.” (Slideboom, 2015).

Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology consiste de una serie de 8 componentes como se muestra a continuación (Ver Figura 3 Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology).

- *Generic Enterprise Reference Architecture (GERA)*, Define los conceptos genéricos empresariales recomendados para proyectos de integración empresarial. Estos conceptos incluyen el ciclo de vida de los sistemas; modelado de procesos de negocio; lenguajes de modelado para los diferentes usuarios de la arquitectura (los usuarios de negocio, diseñadores de sistemas, tecnología de modelado de especialistas, etc.) y una representación de un modelo integrado desde diferentes puntos de vista.

La metodologías de ingeniería de empresa pueden ser definida en términos de modelos de procesos de integración. Esto permite tener una representación de la metodología para su comprensión, sino que prevé la identificación de la información que se utilizará, los recursos necesarios y las responsabilidades asignadas a cada proceso de integración.

- *Generic Enterprise Engineering Methodologies (GEEM)* Define los conceptos genéricos de integración empresariales. Esta terminología puede ser descrita en términos de modelos de procesos con detalles de instrucciones en cada uno de los pasos de la integración de los mismos.
- *Generic Enterprise Modeling Languages (GEML)* Define la construcción genérica (Building Blocks) para modelado empresarial adaptada a las diferentes necesidades de las personas creando y utilizan modelos de empresa.
- *Generic Enterprise Modeling Tools (GEMT)* Define integración de la empresa proporcionando metodologías, lenguajes de modelado y otro tipo de apoyo para la creación y el uso de modelos de empresa.
- *Enterprise Models (EM)* Representa la operación de la empresa. Estos modelos estarán representados mediante construcciones del lenguaje de modelado genérico.

- *Ontological Theories (OT)* Formalizar los aspectos más genéricos de los conceptos relacionados con la empresa en términos de propiedades esenciales y axiomas.
- *Generic Enterprise Models (GEMs)* Identifica los modelos de referencia a ser utilizados para un modelamiento eficiente de procesos.
- *Generic Modules (GMs)* Identifica productos que son empleados en el desarrollo de la integración de la empresa.

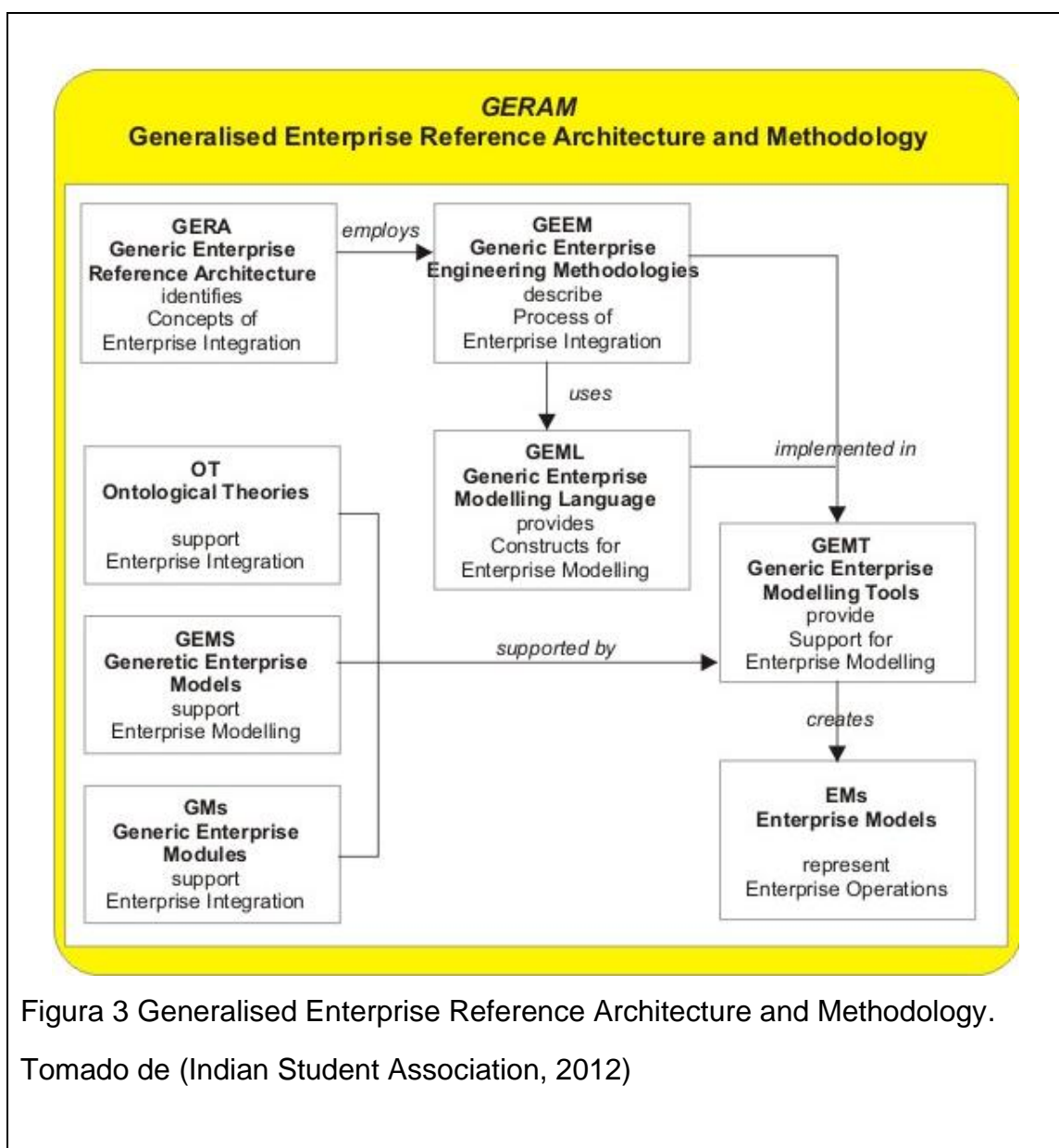


Figura 3 Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology.
Tomado de (Indian Student Association, 2012)

1.3.1.6.1.4 MEGAF

Es una infraestructura para la realización de los *framework* de arquitectura que se ajustan a la definición de un entorno de arquitectura dispuesto en la norma ISO / IEC / IEEE 42010. MEGAF es realizado a través de técnicas de mega modelos y es implementado vía *plugins* de Eclipse.

1.3.1.6.1.5 SABSA

Es un *framework* y una metodología abierta para Arquitectura Empresarial de seguridad y gestión de servicios, que está basado en el riesgo y se centra en la integración de la seguridad en las empresas y la gestión de *TI*.

Aunque SABSA creció en el dominio de riesgos de seguridad de la información ahora es ampliamente reconocido como líder en la metodología para el desarrollo de arquitecturas basadas en el riesgo operacional de negocios. SABSA es ahora un marco de referencia abierto de elección para la integración con TOGAF para cumplir no sólo con las necesidades de la metodología de la arquitectura de seguridad sino para comprometerse con las partes interesadas y gestionar los requerimientos del negocio.

1.3.1.6.1.6 ZACHMAN

Es un *framework* de arquitectura, basado en el trabajo de John Zachman aunque es descrito como un marco de referencia, Zachman es en realidad una taxonomía arquitectónica, es decir, un esquema para organizar y categorizar artefactos arquitectónicos (documentos de diseño, especificaciones y modelos), permitiendo descomponer la complejidad de un negocio por medio de una ordenada descripción de sus componentes. El *framework* provee 36 categorías como una matriz de 6 x 6, en donde cada columna representa un aspecto específico de la empresa, determinado a través de las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, y ¿Por qué? (Ver

Figura 4 Framework Zachman.).

“El propósito del *framework* de Zachman es proveer la estructura básica que soporta la organización, el acceso, la integración, la interpretación, el desarrollo, la administración y el cambio de un conjunto de representaciones (artefectos) arquitectónicas de los sistemas de información de la empresa. No tiene una metodología ni un modelo de referencia, por lo que su implementación es difícil.” (Ing. Gerardo Porrás Cedeño, 2008, p. 6).

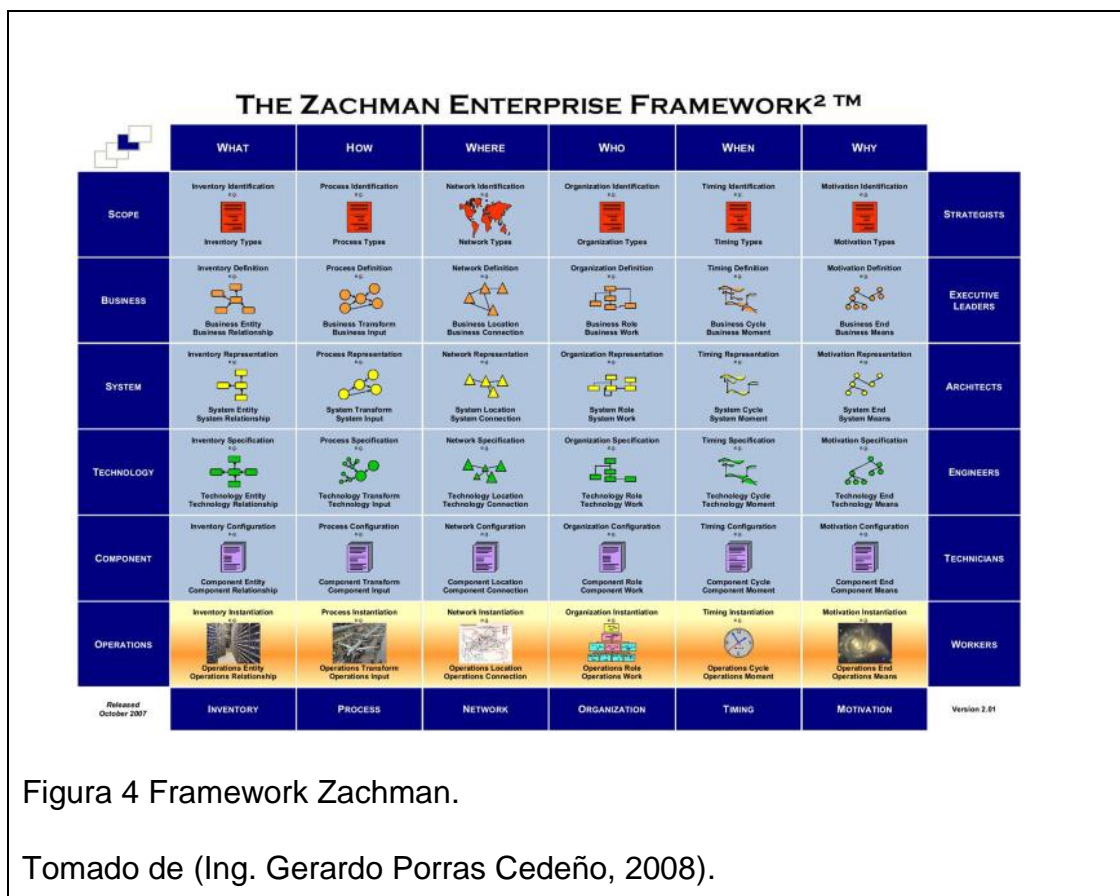


Figura 4 Framework Zachman.

Tomado de (Ing. Gerardo Porrás Cedeño, 2008).

1.3.1.6.1.7 SAP Enterprise Architecture Framework

SAP *Enterprise Architecture Framework* está alineado alrededor del método ADM de TOGAF. Este *Framework* aborda explícitamente el contenido de soluciones SOA (*Service Oriented Architecture*). El núcleo de este *framework* ha sido puesto a disposición del *Open Group*.

1.3.1.6.1.8 IAF

Integrated Architecture Framework en un *framework* de Arquitectura empresarial que cubre el negocio, sistemas de información e infraestructura tecnológica.

1.3.1.6.1.9 IBM Enterprise Architecture Framework (EAF).

Este *framework* de Arquitecturas Empresariales es definido por IBM como: “EA es una disciplina que define y sostiene las iniciativas de arquitectura de los modelos, la gobernabilidad y la transición necesaria a los grupos semi-autónomos para coordinar eficazmente los negocios comunes y / o metas de TI.” (Arquitectura Empresarial en acción, IBM EAF, 2015).

1.3.1.6.2 Frameworks de la Industria de Defensa

1.3.1.6.2.1 DoDAF

Department of Defense Architecture Framework. Es un *Framework* de Arquitectura del departamento de defensa de los estados unidos (DoD) que define un conjunto de puntos de vista que actúan como mecanismos para visualizar, comprender y asimilar el amplio alcance y la complejidad de una descripción de la arquitectura a través de cuadros ontológicos, medios estructurales, analizando comportamiento o gráficas.

1.3.1.6.2.2 MODAF

Ministry of Defence Architecture Framework. Es la propuesta británica derivada de DoDAF, con la que mantiene compatibilidad para facilitar el intercambio de información. (Jaén, 2009)

1.3.1.6.3 Frameworks de Gobierno

1.3.1.6.3.1 QGEA

Queensland Governance Enterprise Architecture es una propuesta de la Oficina General del Gobierno de Queensland. Aporta prácticas para la toma de decisión y gestión de estructuras dando soporte al desarrollo de servicios para los habitantes de Queensland. (Jaén, 2009).

1.3.1.6.3.2 FEAF

Federal Enterprise Architecture Framework, Está orientado en la categorización y agrupación de las inversiones en TI, publicado por la oficina de EE.UU de gerencia y presupuestos. Permite la descripción y gestión de las actividades dentro de la arquitectura federal.

1.3.1.6.3.3 FEA

Federal Enterprise Architecture (FEA) es una iniciativa de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB). Al igual que DoDAF su intención es proveer una metodología común para la compra de tecnologías de información; sin embargo, a diferencia de DoDAF, el alcance de FEA se circunscribe al gobierno federal de los Estados Unidos de Norteamérica.

FEA cumple con 3 principios:

- Guiada por el negocio.
- Proactiva y colaborativa a lo largo del gobierno federal
- La arquitectura mejora la efectividad y eficiencia de los recursos de información del gobierno.

1.3.1.6.3.4 GARTNER

La metodología Gartner de diferencia de los otros *frameworks* en que no es una taxonomía (como Zachman), un proceso (como TOGAF), o una metodología completa. (Como FEA). Se define como una práctica empresarial de la arquitectura de una de las investigaciones de TI desarrollada por Gartner.

Al implementar arquitectura empresarial basado en Gartner, los departamentos encargados del manejo de la información en la empresa, evalúan las capacidades del negocio, clasificando las acciones que deben realizarse de forma inmediata (correr), otras deben contar con más apoyo y enfoque (crecer), y algunas actividades deben cambiar su focalización (transformarse), para alcanzar los objetivos de negocio. Mediante la evaluación permitirá establecer prioridades en una organización, y su estructura como tal se puede ver en la Figura 5 Gartner EA Process Model.

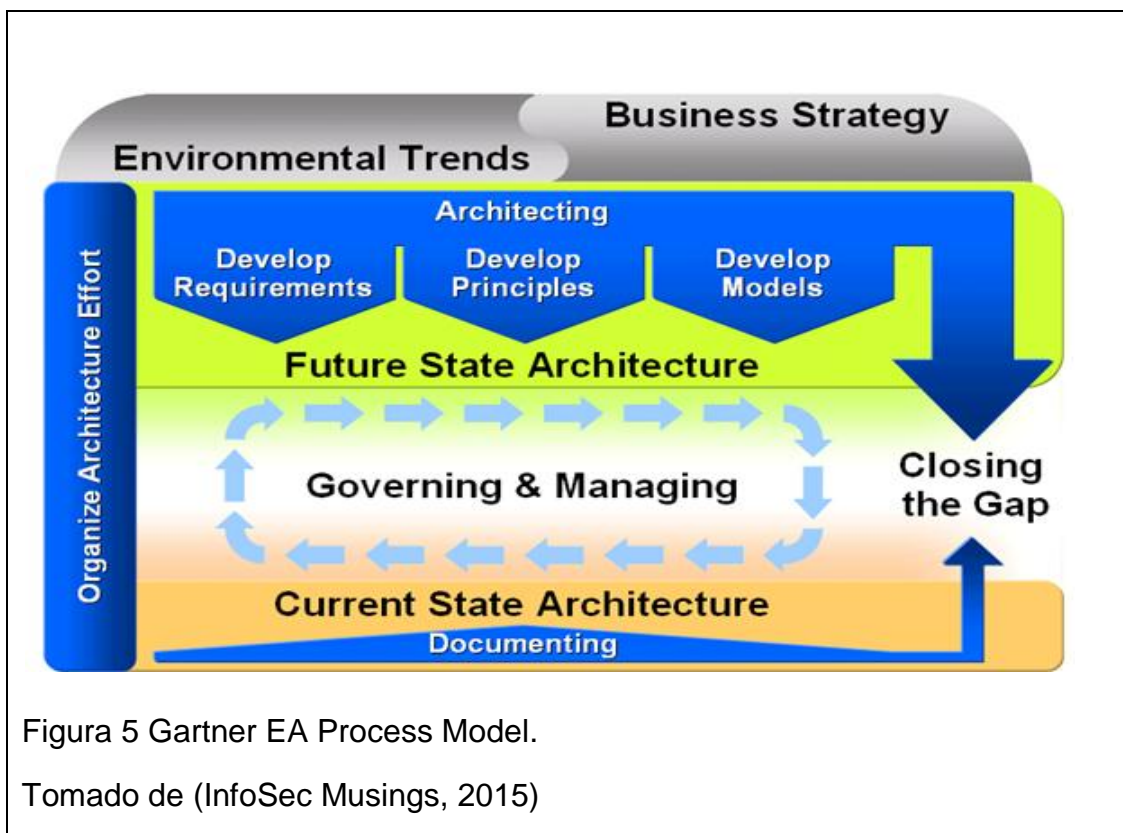


Figura 5 Gartner EA Process Model.

Tomado de (InfoSec Musings, 2015)

1.3.1.7 Comparativa de Arquitecturas de Referencia

Como se mostró anteriormente existen una serie de *frameworks*, para el análisis se han considerado se ha considerado: Zachman Framework, *The Open Group Architecture Framework (TOGAF)*, *OMB Federal Enterprise Architecture (FEA)*, y la Metodología de Gartner.

Cada *framework* tiene diferentes fortalezas y debilidades, lo que dificulta la selección de un modelo para cualquier situación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo considerado por las empresas para la adopción de un *framework* de arquitectura empresarial basada en una determinada metodología. Se ha definido un puntaje como criterio de evaluación y es el que se muestra en la Tabla 1. Criterio y Ranking de cada metodología.

Tabla 1. Criterio y Ranking de cada metodología

	Ranking			
1	Poco trabajo en esta área			
2	Insuficiente Trabajo en esta área			
3	Trabajo aceptable en esta área			
4	Muy buen trabajo en esta área			

	CLASIFICACIONES			
CRITERIOS A EVALUAR	ZACHMAN	TOGAF	FEA	GARTNER
Taxonomía	4	2	2	1
Procesos (aporte al rediseño)	1	4	2	3
Guía modelo de referencia	1	3	4	1
Orientación práctica	1	2	2	4
Modelo de madurez	1	1	3	2
Enfoque de negocios	1	2	1	4
Orientación de gobernabilidad	1	2	3	3
Orientación de Partición	1	2	4	3

CRITERIOS A EVALUAR	CLASIFICACIONES			
	ZACHMAN	TOGAF	FEA	GARTNER
Catalogo Prescriptivo	1	2	4	2
Neutralidad de Proveedor	2	4	3	1
Disponibilidad de la información	2	4	2	1
Tiempo de evaluación (de los cambios implementados)	1	3	1	4
TOTAL	17	31	31	29

Tomado de: (Microsoft., 2007).

1.3.1.8 Elección del Marco de Referencia TOGAF

Como se pudo evaluar el anteriormente el *framework* TOGAF tiene un conjunto específico de prestaciones genéricas que pueden ser utilizados en diferentes ambientes, proporcionando un *framework* flexible entre otros muchos beneficios que podemos encontrar tenemos los citados a continuación:

- Establecer un enlace entre TI y el negocio.
- Reducción de costos: Ya que se tiene una visión sobre a dónde queremos llegar, por tanto, disminuirá el valor de las inversiones y el retorno.
- Reducción de riesgos: Al identificar los objetivos del negocio y sus involucrados, es fácil determinar los riesgos y cómo se deben manejar.
- Identificación de oportunidades.
- Flexibilidad y adaptación: Considerando la transformación continua de las empresas, TOGAF se puede adaptar fácilmente a los proyectos sin permitir que se pierda la calidad de las arquitecturas diseñadas.
- Lenguaje común: Se modela la arquitectura de cada área, para comprender el desarrollo y construcción de las diferentes

aplicaciones, esto, por medio del repositorio de documentos y modelos que ofrece.

Permiten el crecimiento futuro para nuevos desafíos de negocio.

Para el presente caso de estudio, se ha seleccionado como marco de referencia para Arquitectura Empresarial “TOGAF” ya que aprovisiona todas las herramientas y técnicas para un enfoque integral para la planificación, diseño y ejecución de los procesos tecnológicos alineados a las necesidades del negocio y así cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

1.3.2 Marco de Referencia TOGAF

1.3.2.1 Definición

Nacido a mediados de los 90, The Open Group ha trabajado de forma continua en la definición y evolución de TOGAF la cual se trata de una metodología (*framework*) para la creación de una Arquitectura Empresarial puede ser utilizado libremente por toda aquella empresa que así lo desee. TOGAF son las siglas de *The Open Group Architecture Framework* y, por tanto, pertenece a *The Open Group*, un consorcio que está formado por profesionales del sector TI (Tecnologías de Información), con el objetivo de marcar directrices, independientes de fabricantes, en el mundo de la Arquitectura TI.

La definición de TOGAF tiene una definición propia de lo que es una arquitectura, que en resumen es:

1. Una descripción formal de un sistema, o un plan detallado del sistema a nivel de sus componentes que guía su implementación. (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, p. 9)
2. La estructura de componentes, sus interrelaciones, y los principios y guías que gobiernan su diseño y evolución a lo largo del tiempo. (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, p. 9)

Un *framework* de arquitectura es un conjunto de herramientas que puede ser utilizado para desarrollar un amplio espectro de diversas arquitecturas. Este *framework* debe:

- Describir una metodología para la definición de un sistema de información en términos de un conjunto de bloques constitutivos que encajen entre sí adecuadamente.
- Contener un conjunto de herramientas.
- Proveer un vocabulario común.
- Incluir una lista de estándares recomendados.
- Incluir una lista de productos que son idóneos para la implementación de los bloques constitutivos.

Por otra parte TOGAF tiene como objetivo principal el establecer un enlace entre el negocio y las tecnologías de la información en las empresas, aportando múltiples beneficios a ambas áreas.

1.3.2.1.1 Dimensiones de TOGAF

La arquitectura empresarial de TOGAF se basa en cuatro dimensiones:

Arquitectura de Negocios: Llamado también Procesos de Negocio, esta dimensión define la estrategia de negocios, la gobernabilidad, la estructura y los procesos clave de la organización.

Arquitectura de Aplicaciones: Provee un plano para cada uno de los sistemas de aplicación que se requiere implantar, las interacciones entre estos sistemas y sus relaciones con los procesos de negocio centrales de la organización.

Arquitectura de Datos: Describe la estructura de los datos físicos y lógicos de la organización, y los recursos de gestión de estos datos.

Arquitectura Tecnológica: Describe la estructura de hardware, software y redes requerida para dar soporte a la implantación de las aplicaciones principales, de misión crítica, de la organización.

1.3.2.1.2 Enfoque del Desarrollo de la Arquitectura

En proyectos de desarrollo de la Arquitectura Empresarial, el enfoque y el alcance del proyecto es un componente crítico para el éxito del proyecto.

Para el desarrollo del proyecto de Arquitectura Empresarial se tiene dos enfoques:

- Enfoque Vertical donde la empresa se divide en segmentos que representan a los sectores de negocios independientes.
- Enfoque Horizontal donde se divide a la empresa en dominios de la Arquitectura. (William Manning, 1998)

1.3.2.1.3 Métodos de desarrollo de la Arquitectura

Más conocido como ADM, sigla en inglés de "*Architecture Development Method*", es el método definido por TOGAF para el desarrollo de una arquitectura empresarial que cumpla con las necesidades empresariales y de tecnología de la información de una organización. Puede ser ajustado y personalizado según las necesidades propias de la organización y una vez definido se utiliza para gestionar la ejecución de las actividades de desarrollo de la arquitectura.

1.3.2.1.3.1 Características

- Consiste en un número de fases

- Es un proceso iterativo, en todo el proceso y dentro de las fases
- Cada fase usa activos (*assets*) generados en fases previas
- Cada fase genera activos a que se utilizan en fases posteriores
- Es un Método Genérico que se puede adaptar a cualquier organización
- Agnóstico de cualquier tecnología
- Tiene en cuenta variables geográficas, sectores verticales y distintos tipos de industria
- Se puede modificar o extender a necesidades particulares de una organización

1.3.2.1.3.2 Arquitectura de Capacidades

Para la implantación de la Arquitectura Empresarial de una empresa se requiere que la organización tenga la capacidad de negocio para apoyar la arquitectura a través de estructuras, funciones, responsabilidades, habilidades y procesos.

La Capacidad de la arquitectura TOGAF se basa en la arquitectura de repositorio y *Continuum Empresarial* identificando los componentes de la arquitectura que proporcionan la capacidad y sus relaciones entre sí. (William Manning, 1998, pp. 12-13)

Los componentes incluyen:

- Habilidades de Talento Humano.
- Funciones y responsabilidades.
- Contratos.
- Proyectos y Portafolios.
- Gobernanza de Proyectos y Portafolios.

- Operaciones de Negocios.
- Órganos de Gobierno.

Las Arquitecturas Empresariales buscan establecer capacidades en las áreas de:

- Gestión Financiera.
- Gestión del Desempeño.
- Gestión de Servicios.
- Gestión de Riesgos.
- Comunicaciones y Gestión de los grupos de interés.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de Proveedores.
- Gestión de la Configuración.
- Gestión Ambiental.

A medida que el gobernanza se ha convertido en un requisito cada vez más visible para la gestión de la organización, la inclusión de gobierno dentro de TOGAF alinea al marco de referencia con la mejor la práctica de negocio y también se asegura una visibilidad, orientación y control que soporta toda la arquitectura de los requisitos y obligaciones de las partes interesadas.

A continuación se muestra la estructura de la arquitectura de capacidades (Figura 6 Arquitectura de Capacidades.)

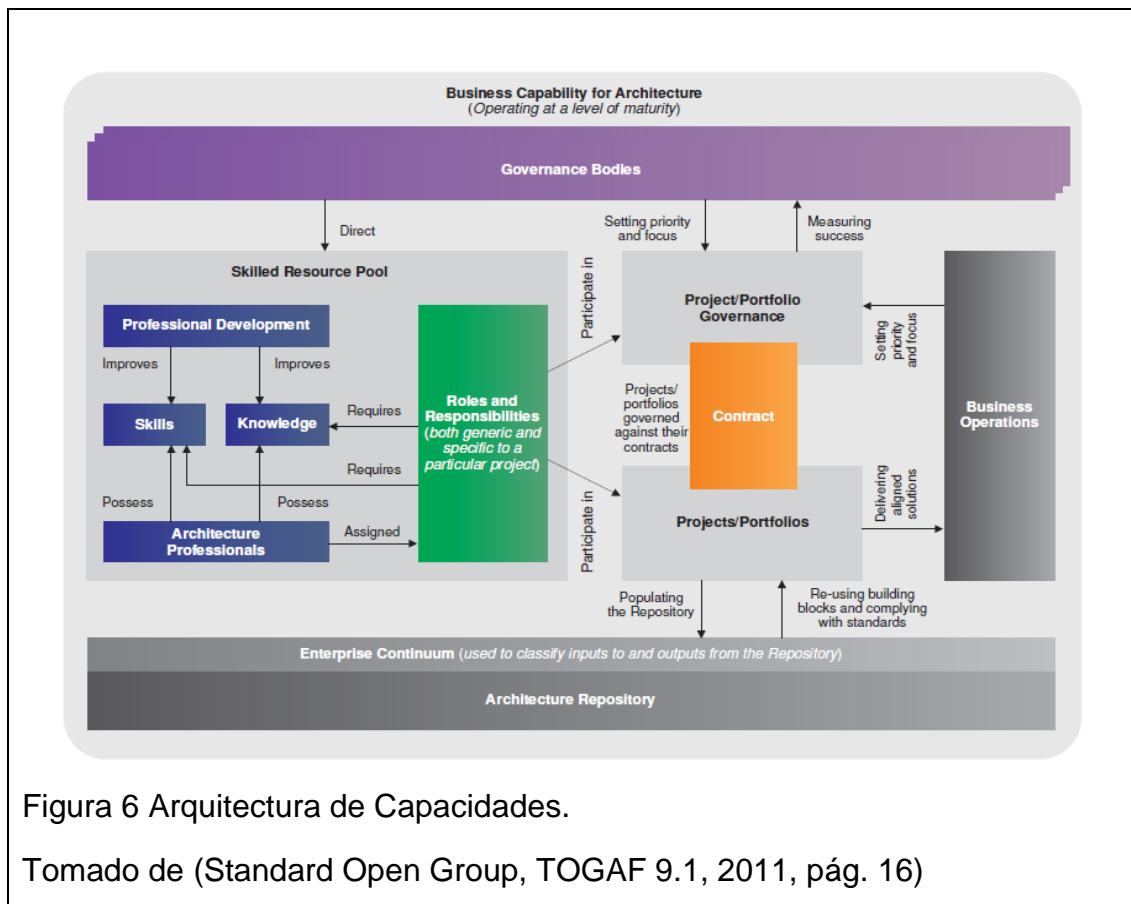


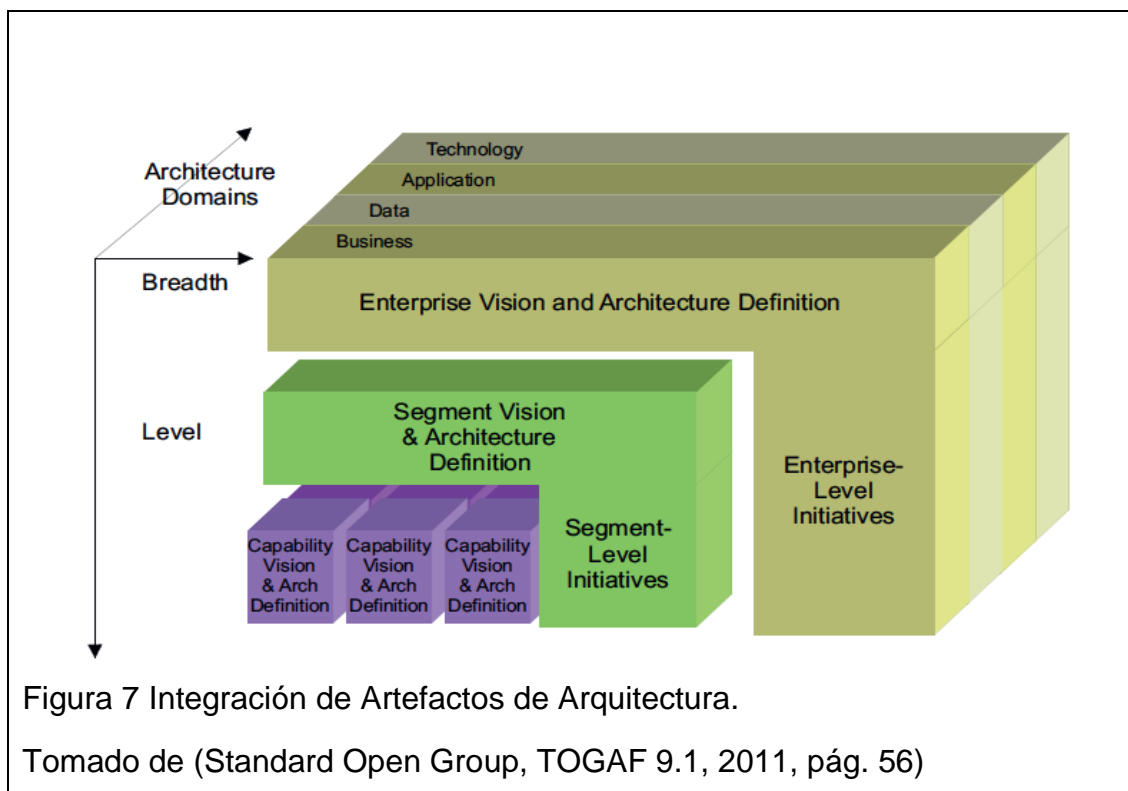
Figura 6 Arquitectura de Capacidades.

Tomado de (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, pág. 16)

1.3.2.1.3.3 Arquitectura de Integración

La integración de las arquitecturas individuales proporciona la base para la interoperabilidad, la migración, y la conformidad entre esas arquitecturas.

Las dimensiones que se utilizan para definir el límite de alcance de una sola arquitectura son las mismas dimensiones que deben ser tratadas cuando se considera la integración de muchas arquitecturas. La Figura 7 Integración de Artefactos de Arquitectura. Muestra los diferentes tipos de arquitectura deben coexistir.



1.3.2.1.3.4 Método de Desarrollo de Arquitectura (AMD)

El ADM es un método genérico para el desarrollo de la arquitectura, que está diseñado para hacer frente a la mayor parte de los sistemas y los requisitos de la organización. Sin embargo, a menudo será necesario modificar o ampliar el Método de Desarrollo de Arquitectura para adaptarse a necesidades específicas de la organización. Una de las tareas antes de aplicar el Método de Desarrollo de Arquitectura es revisar los componentes de la Empresa para evaluar la aplicabilidad y luego adaptarlos según corresponda a las circunstancias que sean necesarias. Esta actividad puede producir un Método de Desarrollo de Arquitectura “*enterprise-specific*”. (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, p. 50)

El método de desarrollo de arquitectura (AMD) de TOGAF proporciona un proceso probado y repetible para el desarrollo de Arquitectura Empresarial. El ADM incluye el establecimiento de un marco de referencia de Arquitectura

Empresarial, desarrollo de contenidos, transición y gobernabilidad en la ejecución de la Arquitectura.

Todas estas actividades se llevan a cabo dentro de un ciclo interactivo para la definición continua de la arquitectura y la comprensión que permite a las organizaciones transformar sus empresas de una manera controlada en respuesta a las metas de negocio y oportunidades.

Las Faces con ADM son las siguientes:

- Fase Preliminar: Framework y Principios.

Describe la preparación e iniciación de actividades requeridas en la organización para la creación y definición de los principios de arquitectura, *Framework* y las herramientas.

Gestión de Requerimientos asegurando que cada etapa del proyecto TOGAF este fundamentada en requerimientos de negocio validados.

- Fase A: Visión de Arquitectura.

Describe la fase inicial de un ciclo de desarrollo de la Arquitectura. Incluye la información sobre la definición del alcance, las restricciones, expectativas, iniciativas de desarrollo de la arquitectura, la identificación de los *stakeholders*, la creación de Arquitectura de visión, validar el contexto del negocio y crear el "*Statement of Architecture Work* (Declaración de Trabajos de Arquitectura)"; Obtener aprobaciones y obtener la aprobación para proceder con el desarrollo de la arquitectura.

- Fase B: Arquitectura de Negocios

Describe el desarrollo de la Arquitectura de Negocio para apoyar los acuerdos de la Arquitectura de visión. Desarrollar la Arquitectura *baseline* (línea base) "as is" y el target "to be" y un análisis de *gaps* (brechas).

- Fase C: Arquitecturas de Sistemas de Información

Describe el desarrollo de la Arquitectura de los Sistemas de Información para apoyar los acuerdos de la Arquitectura de visión. Desarrollar la Arquitectura baseline (línea base) “as is” y el target “to be” y un análisis de gaps (brechas).

- Fase D: Arquitectura Tecnológica

Describe el desarrollo de la Arquitectura Tecnológica para apoyar los acuerdos de la Arquitectura de visión. Desarrollar la Arquitectura baseline (línea base) “as is” y el target “to be” y un análisis de gaps (brechas).

- Fase E: Oportunidades y Soluciones

Evalúa y selecciona entre las opciones para la implementación identificadas en la arquitectura target. Identificación y priorización de proyectos a implementarse.

- Fase F: Plan de Migración

Se desarrollar una lista de prioridades direccionada de la línea base hacia la Arquitectura *target*. Se Detalla la implementación, plan de migración, análisis de costos, beneficios y riesgos.

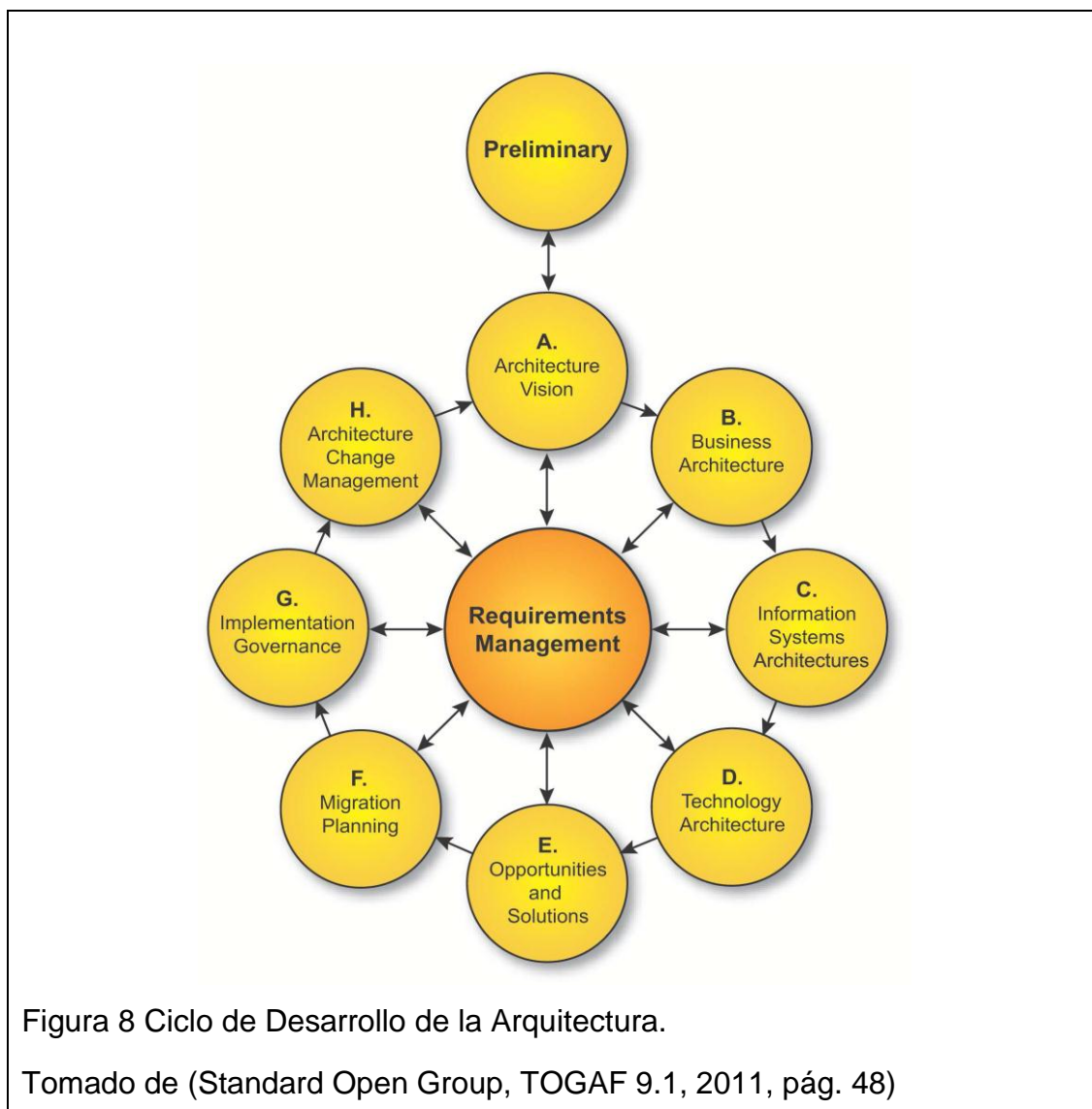
- Fase G: Implementación de Gobernanza

Preparar, supervisar y realizar los “*Architecture Contracts*” (Implementación del *Governance Board*); asegurando que la implementación del proyecto esté acorde a la arquitectura planteada.

- Fase H: Gestión del Cambio

Establece procesos de monitorio continuo para la administración de cambios de la nueva arquitectura en respuesta a las necesidades de la empresa a través.

Ver Figura 8 Ciclo de Desarrollo de la Arquitectura.



1.3.2.1.4 Framework de Contenido de la Arquitectura

La aplicación del método de Desarrollo Arquitectura (ADM) producirá una serie de salidas como los flujos de procesos, requisitos arquitectónicos, planes de proyectos, evaluaciones de cumplimiento de proyectos, etc. El *framework* de contenido proporciona un modelo estructural que permite definir una arquitectura consistente, estructurada y presentada. (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, p. 327)

El *Framework* de Contenido de Arquitectura proporciona un modelo detallado de los productos que produce la arquitectura mediante la elaboración de entregables, artefactos dentro de los entregables y ABBs (*Architecture Building Blocks*).

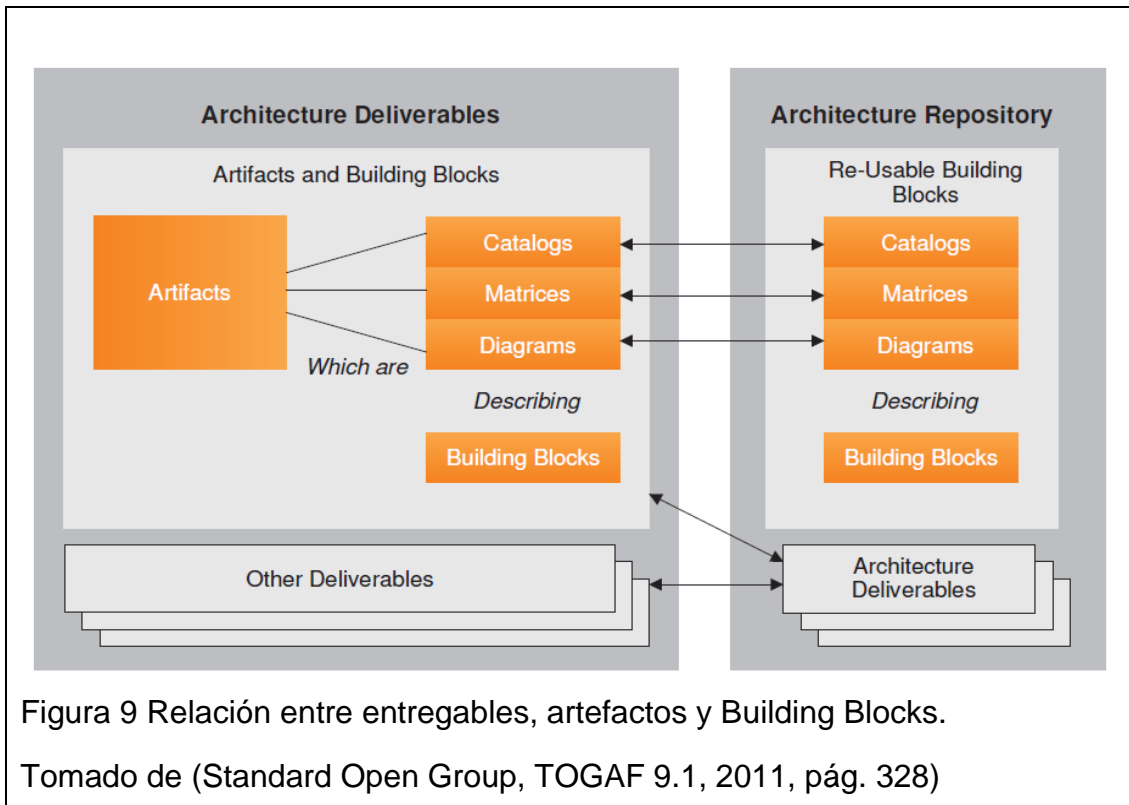
Entregable: Es el producto de trabajo que está contractualmente definido y que es revisado, acordado y firmado por los *stakeholders*. Los entregables representan la salida de proyectos que se encuentran en forma de documentación, típicamente se archivan en la finalización de un proyecto.

Artefacto: Es un producto de trabajo arquitectónico más granular que describe: Catálogos (listas de cosas), Matrices (relaciones entre cosas) y Diagramas (diagramas de cosas). Un entregable de arquitectura puede contener muchos artefactos y los artefactos formarán el contenido del repositorio de Arquitectura.

Arquitectura de Bloque Constructivo (*Architecture Building Blocks*): representa un componente (potencialmente reusable) de negocios, de tecnología de información, o una capacidad arquitectural que combina otros bloques constructivos para entregar arquitecturas y soluciones.

Los *Building Blocks* pueden ser definidos a varios niveles de detalle: ABBs (*Architecture Building Blocks*) típicamente describen la capacidad requerida y conforma la especificación de la SBBs (*Solution Building Blocks*) que representan componentes que son usados para implementar la capacidad requerida.

La relación entre entregables, artefactos y *Building Blocks* se muestra en la Figura 9 Relación entre entregables, artefactos y Building Blocks.



1.3.2.1.5 Contenido del Metamodelo (*Metamodel*)

El contenido del metamodelo proporciona una definición de todos los tipos de *Building Blocks* que puedan existir dentro de una arquitectura, que muestra cómo estos bloques de construcción pueden ser descritos y relacionados entre sí.

El contenido del metamodelo identifica todos los *concerns*, muestra las relaciones que son posibles entre ellos e identifica los artefactos que se pueden utilizar para representar dichos *concerns*. (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, p. 329)

En la Figura 10 Contenido del Metamodelo., se muestra una visión del contenido del Metamodelo.

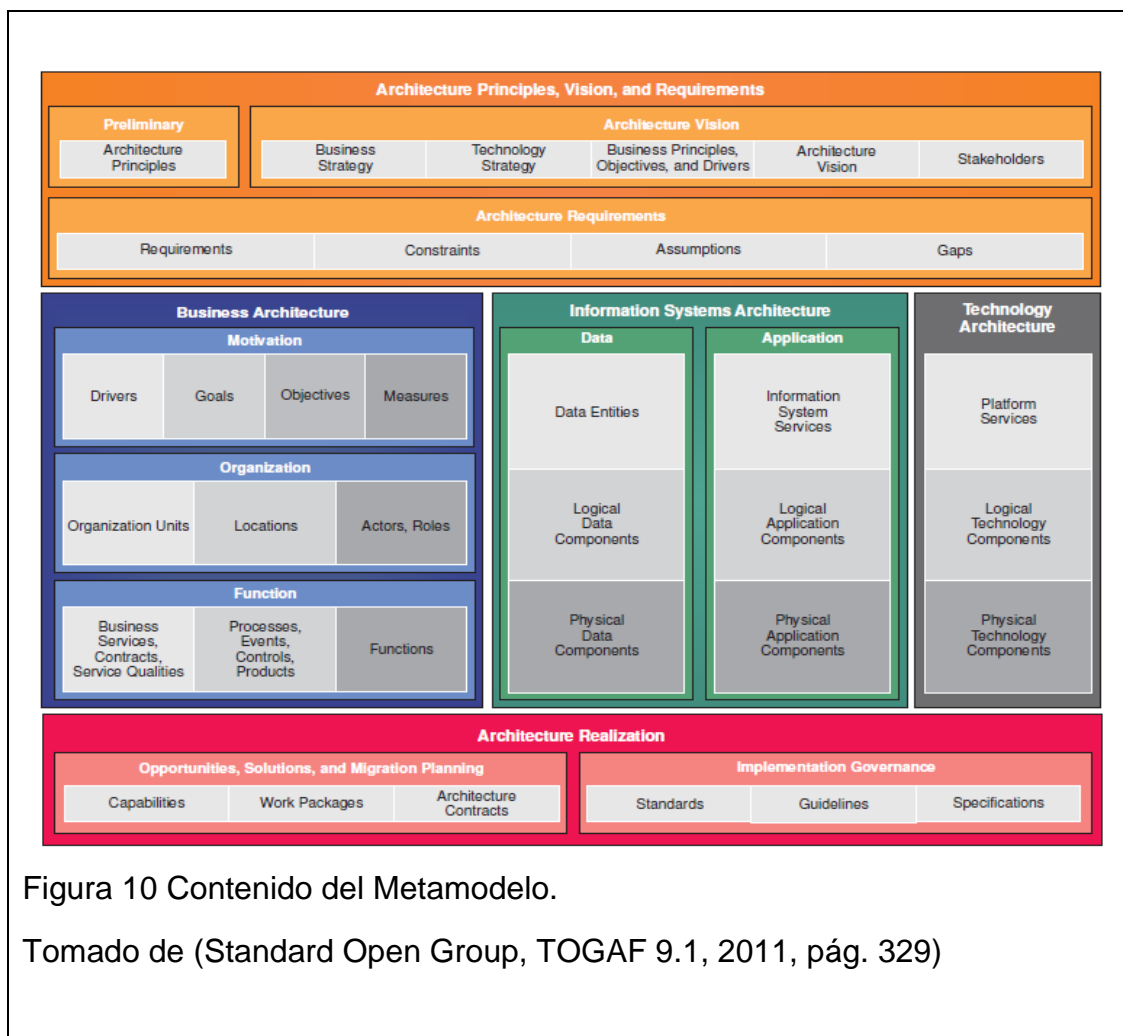


Figura 10 Contenido del Metamodelo.

Tomado de (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, pág. 329)

1.3.2.1.6 Continuum Empresarial

Una forma de ver el *Continuum* Empresarial nos da un panorama donde todos los artefactos arquitectónicos de la organización se encuentran disponibles. Incluye modelos arquitectónicos, patrones de arquitectura, descripciones arquitectónicas, entre otros. Estos artefactos pueden existir específicamente al interior de la empresa, o en general en la industria de Tecnologías de Información. (Renado Cornejo Paz, 2010, p. 7)

El *Continuum* Empresarial consiste tanto del *Continuum* Arquitectónico como del *Continuum* de Soluciones. *Continuum* Arquitectónico especifica la estructura de los artefactos arquitectónicos reutilizables, incluyendo reglas, representaciones y relaciones de los sistemas de información disponibles en la

organización. *Continuum* de Soluciones describe la implementación del *Continuum* Arquitectónico mediante la definición de bloques constitutivos de solución (*solution building blocks*). (Figura 11 Continuum Empresarial.).

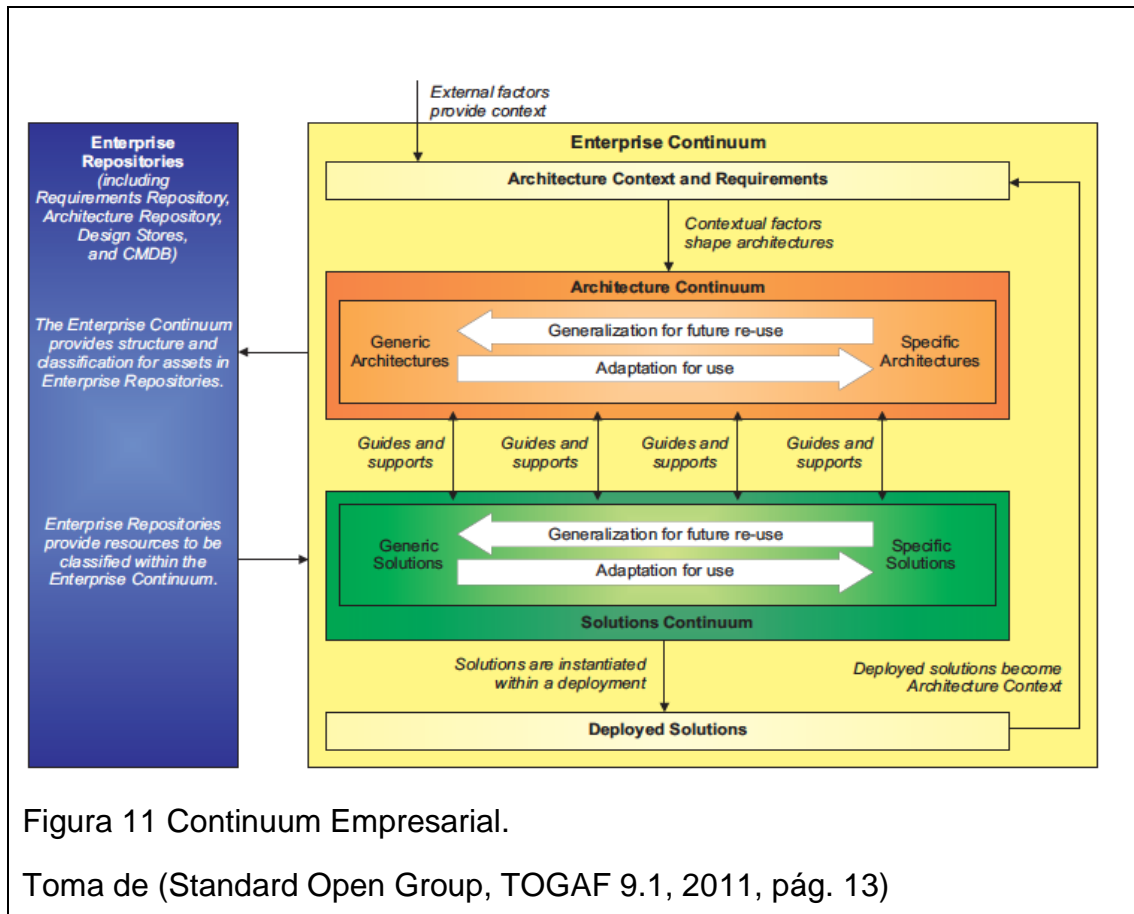


Figura 11 Continuum Empresarial.

Toma de (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, pág. 13)

1.3.2.1.7 Gobernanza de la Arquitectura

La Adopción de ADM en la organización es un punto clave en la adopción de la administración de la arquitectura empresarial, el cumplimiento de la ADM es fundamental para la gobernanza de la arquitectura, para garantizar que todas las consideraciones se deben establecer los entregables requeridos (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, p. 51)

La Gobernanza está dado en sentido a las actividades a fin de lograr un resultado deseado y se puede aplicar a una corporación, una empresa, a un dominio de negocio, o para una pequeña unidad. Se puede aplicar a la alineación de TI empresarial, los procesos de operaciones de TI (ITIL), gestión

del ciclo de vida de los servicios (gobierno de SOA), cumplimiento de gobierno de los *stakeholders* (COBIT), y la arquitectura empresarial. En todos los casos, se trata de influir en las actividades de una manera beneficiosa. En algunos casos la gobernanza se refieren como un proceso, y otras se refieren como una estructura. (Standard Open Group, Governance in IT and Architecture, 2010, p. 8) .

Arquitectura empresarial se suele utilizar como un instrumento en la gestión de una empresa de las operaciones diarias y el desarrollo futuro.

A continuación, se describe como la arquitectura empresarial se posiciona en el contexto de la empresarial y de la gobernabilidad de TI al relacionarlo con una serie de mejores prácticas y normas como se muestra en la Figura 12 Áreas de gestión relevante de la Arquitectura Empresarial.

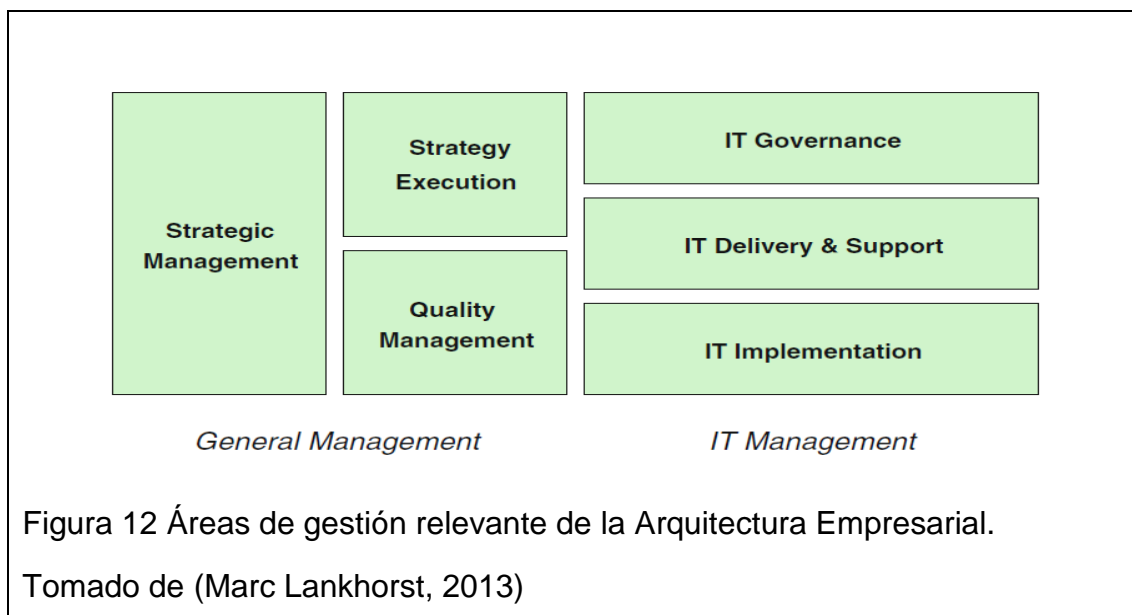


Figura 12 Áreas de gestión relevante de la Arquitectura Empresarial.

Tomado de (Marc Lankhorst, 2013)

A continuación se mostrara la relación de arquitectura empresarial con algunos *frameworks* que se pueden considerar en la gestión de la arquitectura de la empresa:

- Gestión estratégica: *Balanced Scorecard*.
- Ejecución de la estrategia: EFQM (*European Foundation for Quality Management*).
- Gestión de la calidad: ISO 9001;
- El gobierno de TI: COBIT (Control Objectives for Information and related Technology).
- La entrega y soporte TI: ITIL (*IT Infrastructure Library*).
- Aplicación de TI: CMM (*Capability Maturity Model*) y CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). (Marc Lankhorst, 2013, p. 12)

El gobierno de Arquitectura empresarial proporciona un marco basado en decisiones, liderazgo, procesos y estructuras organizacionales, concernientes a la Arquitectura Empresarial enfocándose en:

- Alineamiento estratégico de las personas, los procesos, la tecnología, con el negocio.
- Sostenibilidad de los objetivos estratégicos de la organización mediante el uso efectivo de los recursos.
- Generación de valor en cada una de los dominios de la Arquitectura Empresarial.
- Administración del riesgo de la Arquitectura Empresarial.
- Medición el desempeño de la Arquitectura Empresarial.
- Control de requerimientos de Arquitectura Empresarial. (Diana Posada, 2015)

Para la implementación de Arquitectura Empresarial se recomienda la siguiente estructura:

- Comité de Arquitectura Empresarial, cuyo objetivo es alinear esfuerzos y recursos en la toma de decisiones de tipo estratégico y administrativo con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos globales de la Arquitectura Empresarial. (Diana Posada, 2015)
- Oficina de PMO (Project Management Office u Oficina de Gestión de Proyectos), encargada de la administración de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas, normas, cronogramas, presupuestos y la asignación de recursos a los proyectos, supervisando el cumplimiento de los estándares generales de calidad de los proyectos y cumplimiento con la Arquitectura Empresarial. (Diana Posada, 2015)

1.3.2.1.8 Aplicabilidad

TOGAF se enfoca en la creación de Arquitectura Empresarial y normalmente se aplica a:

- Creación de aplicaciones de misión crítica o *core business*
- Minimizar riesgos de no-entendimiento entre Negocio y Tecnología
- Generación de valor y descubrimiento de oportunidades en *Business Transformation* (Transformación de Negocio)
- Describir, documentar y continuar los sistemas y aplicaciones construidos

La metodología empleada por TOGAF se basa en modelos descriptivos y en un ciclo de vida iterativo que permite definir la arquitectura desde diferentes puntos de vista, implicando a diferentes áreas de la empresa para lograr un entendimiento global de las necesidades, restricciones e integración entre las diferentes áreas de la organización. (Renado Cornejo Paz, 2010)

1.3.2.1.8.1 Reducción de costes

El efecto de aplicar TOGAF a la Arquitectura Empresarial es beneficioso en términos de costes:

- Reducción del coste de proyecto, pues al reducir costes y mejorar el entendimiento las soluciones aportadas requieren menor inversión para alcanzar los objetivos del negocio.
- Las inversiones en nuevos sistemas y en la transformación del negocio son recuperadas más rápidamente.
- Justificación de la inversión, la metodología descriptiva permite materializar el trabajo de arquitectura y dinamizar las inversiones en TI, involucrando de forma activa al personal vinculado a las operaciones del negocio en los proyectos.

1.3.2.1.8.2 Reducción de Riesgos

La gestión de riesgos en las empresas es compleja y las relaciones entre diferentes departamentos, sistemas y objetivos individuales impactan en la gestión de riesgos de un proyecto.

TOGAF identifica los *drivers* y objetivos de Negocio, así como de todos los involucrados en los diferentes dominios de arquitectura, facilitando la identificación de estos riesgos y enfatizando en su mitigación:

- Análisis de riesgos y preocupaciones
- Analysis de Brechas (GAPs)
- Análisis de impacto
- Iteración sobre todos estos análisis

- Gobernanza y gestión de requisitos, minimizando riesgos de dependencias y configuraciones.

(Renado Cornejo Paz, 2010).

2 CAPÍTULO II

A partir de este capítulo se detallará la metodología de implementación a ser utilizada para mantener y aplicar un enfoque del *framework* Arquitectura Empresarial. Se realiza un análisis de los diferentes componentes, artefactos, vistas y el desarrollo de los dominios que son parte de la Arquitectura Empresarial

La metodología de implementación es el primer paso para coordinar el enfoque de la documentación de la Arquitectura Empresarial. El valor de implementar una metodología es que reduce el riesgo de crear un ineficiente programa de arquitectura empresarial y documentación inadecuada, se definir los siguientes elementos: (Bernard Scott A, 2012, p. 89).

- **Framework de la Arquitectura Empresarial:** El *framework* de Arquitectura Empresarial es una estructura para organizar información que define el alcance de la arquitectura. El “**QUE**” se debería documentar y la relación de las diversas áreas de la arquitectura. (Bernard Scott A, 2012, p. 89).
- **Metodología de Arquitectura Empresarial:** La Metodología de la Arquitectura Empresarial define el “**COMO**” la arquitectura empresarial debe ser implementada y cómo se debe elaborar la documentación, como será archivada y como será utilizada. Esto incluye la selección de un Framework, herramientas de modelamiento y un repositorio en línea. (Bernard Scott A, 2012, p. 89).

A continuación se establece la metodología de la Arquitectura Empresarial en Comunicaciones Gold Partner S.A, la cual identificara los diferentes interesados del negocio, las regulaciones y expectativas alineadas a las estrategias de negocio

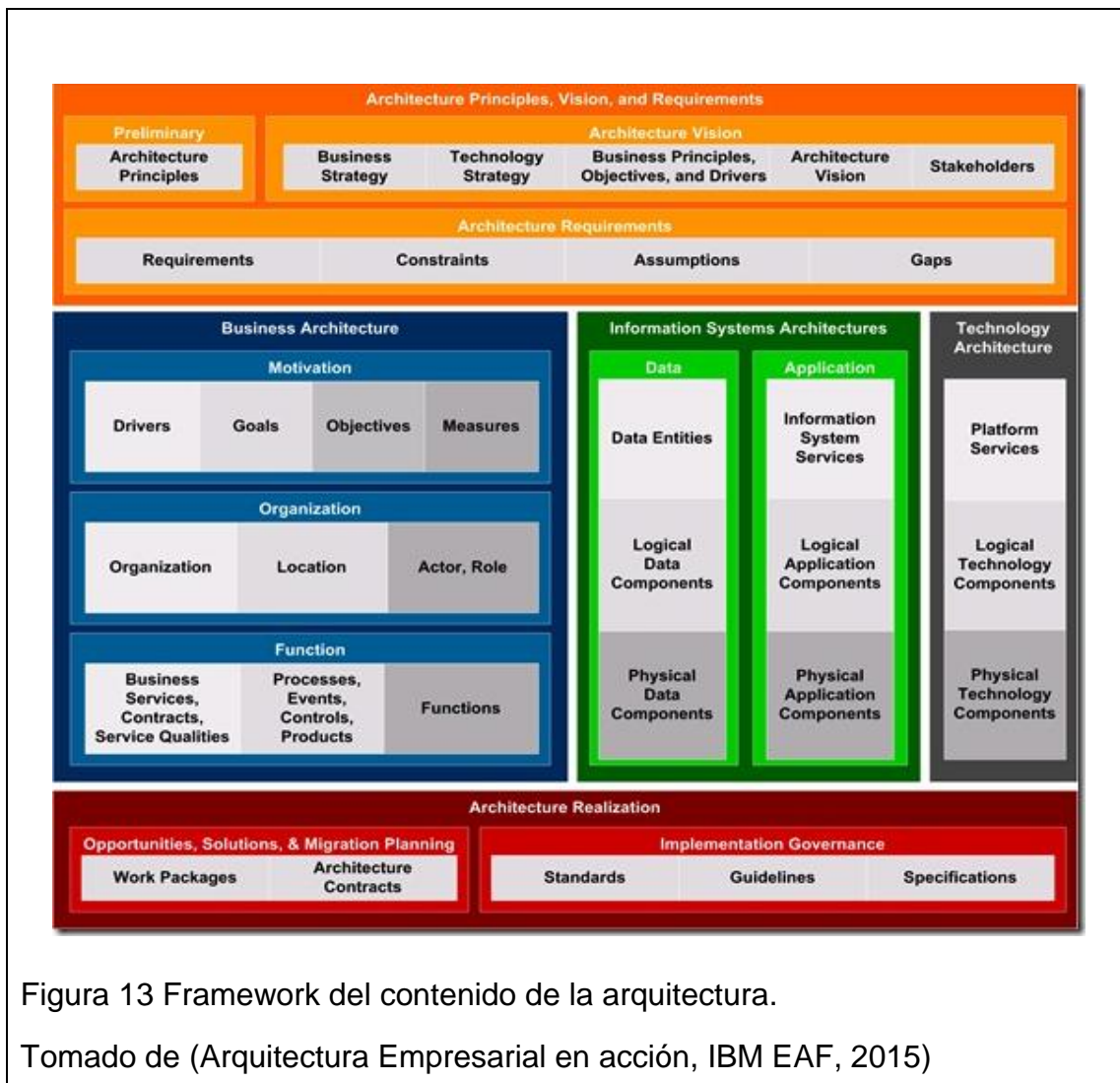


Figura 13 Framework del contenido de la arquitectura.

Tomado de (Arquitectura Empresarial en acción, IBM EAF, 2015)

2.1 Arquitectura de Negocio

2.1.1 Fase Preliminar

En este capítulo se describe la situación actual de la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A. la cual está enfocada en brindar soluciones tecnológicas de productos y servicios de la mano de fabricantes reconocidos en el mercado. Se describirá el marco de trabajo y principios básicos que deberán guiar la propuesta de arquitectura *target* para el desarrollando la visión de arquitectura y la visión de negocio.

El objetivo de la fase preliminar es preparar a la empresa para los trabajos a realizarse en la conformación de la Arquitectura la cual está conformada por los siguientes aspectos:

2.1.2 Organización y gobernanza de la arquitectura

Comunicaciones Gold Partner S.A. es una empresa nacional formada por un grupo multidisciplinario de profesionales especializados en productos, servicios e infraestructura tecnológica, que cumplen con normas y estándares internacionales enfocados en la satisfacción del cliente formando de esta manera un portafolio de servicios adecuado a cualquier necesidad tecnológica enfocados en:

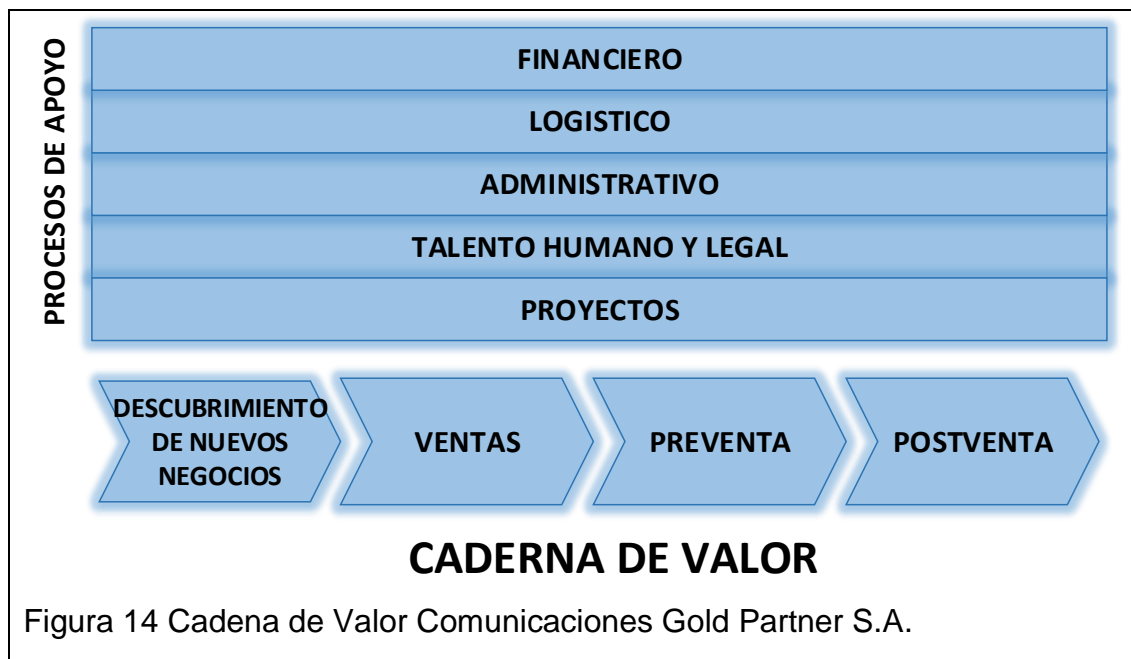
- Servicios de Infraestructura
- Servicios de Networking
- Servicios de Almacenamiento
- Consultoría de redes de voz, datos y videos para pequeñas, medias y grandes empresas.

2.1.3 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación general de todos los macro procesos que se desarrollan dentro de la organización. Éste permite dar una visión de los procesos que interactúan dentro de la empresa.

El propósito de este artefacto es proporcionar un primer alcance sobre cuáles son los procesos que proveen la cadena de valor de la empresa que se busca alcanzar una optimización mediante la implementación de tecnologías de información, y por lo tanto, cuáles serán analizados a profundidad para conocer su ciclo de vida, los actores que intervienen y las actividades y eventos que forman parte de estos.

El mapa de procesos es presentado en la Figura 14 Cadena de Valor Comunicaciones Gold Partner S.A.



2.1.3.1 Descripción de los Grupos de Procesos

2.1.3.1.1 Descubrimiento de Nuevos Negocios

Tabla 2. Proceso de Descubrimiento de Nuevos Negocios

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Descubrimiento De Nuevos Negocios	P-01	Recibir información del nuevo negocio	SP-01	Evaluación del entorno (factores económicos, políticos, competencia, regulaciones, etc.)	MA-01
		Buscar reunión con contacto de la cuenta	SP-02	Análisis de mercado y necesidades de clientes	MA-02

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
		Reunión con Gerente comercial, gerente de preventa, gerente de producto	SP-03	Tomar los requisitos del cliente y transformar en una solución tecnológica que satisfaga las expectativas del cliente	MA-03
		Elaborar estrategia para nuevo negocio	SP-04	Definir los requisitos del cliente y determinar conjuntamente con el cliente la solución tecnológica que se adapte a sus necesidades	MA-04
		Notificación nueva oportunidad al fabricante o mayorista	SP-05	Desarrollo de alianzas con Fabricantes	MA-05

2.1.3.1.2 Ventas

Tabla 3 Proceso de Ventas

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
VENTAS	P-02	Generar OT para formalizar requerimiento técnico en base a la estrategia	SP-06	Presentar requerimiento al departamento Pre Venta.	MA-06
		Presentación de la propuesta de valor y resumen ejecutivo	SP-07	Definición de objetivos, metas de la Propuesta de la solución	MA-07

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES		
		Presentación de la propuesta técnica y características que enfoquen a la propuesta de valor	SP-08	Formulación de presupuesto y metas del proyecto.	MA-08		
		Presentación a cliente la propuesta de valor y propuesta técnica	SP-09	Presentación al cliente la solución Técnica Económica.	MA-09		
		Acordar solución económica y técnica con el cliente	SP-10				
		Ejecutar cambios solicitados por el cliente	SP-11				
		Presentación propuesta de valor y propuesta económica con los cambios	SP-12				
		Solicitud de nueva presentación al cliente notificando al fabricante o mayorista	SP-13				
		Consensuar la solución económica con cliente y condiciones del negocio	SP-14				
		Formalizar con cliente, fabricante y mayorista	SP-15			Consenso entre los implicados en el proyecto	MA-10

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
		solución final			
		Elaborar los TDRS de la solución final en caso de que el cliente solicite	SP-16	Detalles Técnicos Comerciales	MA-11

2.1.3.1.3 Pre Venta

Tabla 4 Proceso de Preventa

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
PRE-VENTA	P-03	Correo Coordinadora Técnica	SP-17	Notificación de trabajo	MA-12
		Reunión parte comercial para verificación de requerimientos	SP-18	Definición de objetivos, metas de la Propuesta de la solución	MA-13
		Solicitud de inspección (en caso de ser necesario o define el recurso pre-venta asignado)	SP-19		
		Diseño de la solución	SP-20		
		Lista de materiales	SP-21		
		Proforma de equipo	SP-22		
		Informe	SP-23		
		Elaboración de TDR's	SP-24		

2.1.3.1.4 Post Venta

Tabla 5 Proceso de Post Venta

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
POST-VENTA	P-04	Correo De PM a Coordinadora Técnica	SP-25	Administración de Proyecto	MA-14
		Kick off de Proyectos	SP-26	Socialización de Proyecto	MA-15
		Solicitud de anticipo	SP-27	Gestión financiera	MA-16
		Reunión de definición de recursos internos y subcontratados.	SP-28	Gestión de recursos	MA-17
		Solicitud de inspección En caso de ser necesario lo define el recurso Líder de proyecto.	SP-29		
		Reunión con equipo de trabajo	SP-30		
		Reunión con PM y subcontratados para análisis para solicitud y verificación de material	SP-31		
		Revisión de lista de materiales por parte de Especialista	SP-32		
		Especialista es el encargado de Fiscalizar proyecto diariamente , y solicitar recursos en caso de ser necesario	SP-33		

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
		Reunión de planificación semanal de trabajos y recepción de informes semanal	SP-34		
		Líder debe cerrar proyecto en sitio (solicitar recursos en caso de ser necesario), entrega de status de material.	SP-35		
		Reunión para entrega de Informes del Líder al área preventa	SP-36	Gerencia de seguimiento de proyecto	MA-18
		Acta de entrega de Proyecto	SP-37	Etapa de Cierre de proyecto	MA-19

2.1.4 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama funcional de la Empresa Comunicaciones Gold Partner S.A. la cual está conformado de la siguiente manera:

- Gerencia General: Encargado de supervisar y coordinar todas las operaciones de la empresa, además de encaminar a la proyección de la misma. Este cargos esta representado por el Ingeniero Gerardo Trujillo.
- Coordinación Comercial: Esta área es la principal de la empresa, ya que de esta área dependen los ingresos que está obtendrá en base a las estrategias implementadas. Esta área está liderada por el Ingeniero Gerardo Trujillo.

- **Coordinación Preventa y Postventa:** Esta área se encarga de definir todos los diseños presentados a los clientes finales acorde a las necesidades de los mismos. Dependerá mucho del tipo de proyecto para que sea direccionado al socio estratégico Megasupply S.A. para la elaboración de la solución. Esta área está liderada por el Ingeniero Gerardo Trujillo.
- **Coordinación Técnica:** Esta área está encargada de la planificación ejecución y cierre de los trabajos contratados a nivel de infraestructura tecnológica. Esta área está liderada por la Ingeniera Amanda Lara.
- **Coordinación Administrativa:** De esta área dependerá el control de la protección y preservación de los bienes de la empresa y del personal con los cuales cuenta la empresa para su operación. Esta área está liderada por Christina Boada
- **Coordinación de Logística:** Esta área se encuentra a cargo del inventario de la mercadería, órdenes de pedidos y entrega de material para la ejecución de los proyectos. Esta área está liderada por Vanessa Velasquez.

En la

Figura 15 Organigrama Comunicaciones Gold Partner S.A. se muestra el organigrama actual de la empresa.

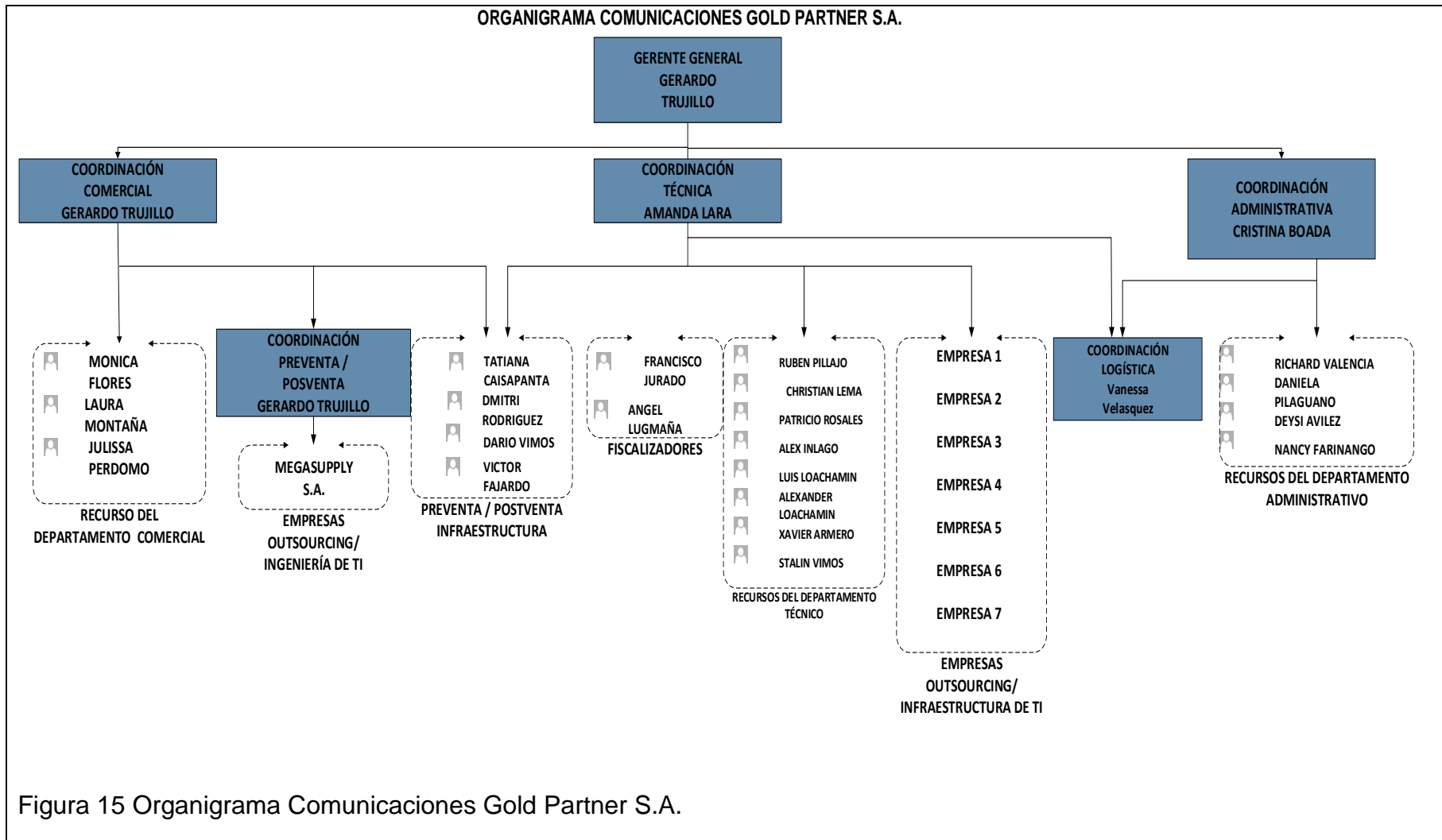


Figura 15 Organigrama Comunicaciones Gold Partner S.A.

2.1.5 Principios

Se describirá los principios que guía el modelo de la organización donde se detalla las fortalezas y debilidades carencias del modelo en identificación de *concern* que afectan el desempeño optativo de la empresa.

Se ha clasificado en dos tipos de principios:

- Principios de la Organización que describe las características que gobiernan la organización.
- Principios Arquitectónicos describe la arquitectura actual donde se desenvuelve la empresa y definirá las pautas a seguir para el desarrollo de la nueva arquitectura.

2.1.6 Principios de la Organización

2.1.6.1 Visión

Ser una empresa líder en la generación, desarrollo y servicios en proyectos de integración tecnológica, convirtiéndonos en asesores de confianza, permitiendo alinear los desafíos de los clientes con la tecnología.

2.1.6.2 Misión

Buscar la excelencia en la provisión de productos y servicios, a través del uso de la tecnología adecuada, con la preparación continua de nuestros recursos humanos, logrando comunión entre eficacia y eficiencia.

2.1.6.3 Objetivos

El objetivo general de la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A se enfocara en ser una empresa que maneje un talento humano capacitado local e internacionalmente, con personal motivado y con excelentes relaciones humanas, que cada vez sean más conscientes que el uso de los procesos

permite un crecimiento a nivel profesional, financiero y personal. Que permita a la empresa una generación de ventas por \$2,500.000 anual y la ejecución de proyectos con una rentabilidad de \$150.000.

Comunicaciones Gold Partner S.A. se orientara en:

- Maximización de beneficios empresariales.
- Optimización de recursos.
- Continuidad y auto sostenimiento de la empresa.
- Cumplimiento con las normas y leyes del sector tecnológico que rigen en el estado.
- Fidelización y ampliación de su cartera de clientes.
- Ampliar relaciones con sus principales socios de negocios y con su entorno.

2.1.6.3.1 Objetivos del Área Comercial:

- Alcanzar las metas en ventas para el 2015.
- Desarrollar habilidades del equipo comercial formado consultores tecnológicos.
- Manejar el departamento Comercial mediante procesos, manejo de CRM (*Customer relationship management*), y análisis de desempeño mediante KPIs (*key performance indicator*).

2.1.6.3.2 Objetivos del Área Técnica.

- Desarrollo de Talento Humano.
- Mejorar los procesos de instalación.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Generar un proceso de gestión de *Outsourcing* (subcontratistas).

- Implementación de un área de laboratorio para el desarrollo de pruebas de concepto.
- Manejo de incentivos al personal.

2.1.6.3.3 Objetivos del Área Administrativas.

- Implementación de un nuevo sistema contable.
- Implementación de proceso de selección de talento humano.
- Implementación de plan de carrera para el personal de la empresa.
- Creación de un área de bodega y logística.
- Obtención de Certificado en seguridad ocupacional e industrial.
- Obtención de Certificación ISO 9001-2008.

2.1.6.3.4 Objetivos Estratégicos.

- Posicionar a la empresa en el segmento del mercado.
- Ser reconocidos por nuestros clientes como proveedores de solución integral y de confianza.
- Desarrollar y capacitar al talento humano en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, imagen, calidad y servicio.
- Crear asociaciones con los mejores proveedores y marcas líderes en el mercado, para proporcionar valor agregado a todos sus clientes.
- Implantar el proceso de *Outsourcing* con los principales socios estratégicos de negocios.
- Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

- Alcanzar Certificaciones reconocidas en el mercado para ser un diferenciador con los principales competidores.
- Mejorar la Organización, Gestión interna de los procesos y planificación empresarial.

En la tabla se resumen y se identifica los objetivos descritos anteriormente.

Tabla 6. Resume de Objetivos

Objetivos Comerciales	
OC-01	Alcanzar las metas en ventas para el 2015 mediante venta de productos y servicios con un margen aceptable de rentabilidad
OC-02	Desarrollar habilidades del equipo comercial formado consultores tecnológicos
OC-03	Manejar el departamento Comercial mediante procesos, manejo de CRM (<i>Customer relationship management</i>), y análisis de desempeño mediante KPIs (<i>key performance indicator</i>).
Objetivos Área Técnica	
OT-01	Desarrollo de Talento Humano
OT-02	Mejorar los procesos de instalación
OT-03	Mejorar las relaciones interpersonales
OT-04	Generar un proceso de gestión de <i>Outsourcing</i> (subcontratistas).
OT-05	Implementación de un área de laboratorio para el desarrollo de pruebas de concepto, y Gestión de Conocimiento
OT-06	Manejo de incentivos al personal
Objetivos del Área Administrativas	
OA-01	Implementación de un nuevo sistema contable
OA-02	Implementación de proceso de selección de

Objetivos Comerciales	
	talento humano
OA-03	Implementación de plan de carrera para el personal de la empresa
OA-04	Creación de un área de bodega y logística
OA-05	Obtención de Certificado en seguridad ocupacional e industrial
OA-06	Obtención de Certificación ISO 9001-2008
Objetivos Estratégicos	
OE-01	Posicionar a la empresa en el segmento del mercado
OE-02	Ser reconocidos por clientes como proveedores de solución integral y de confianza
OE-03	Desarrollar y capacitar al talento humano en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, imagen, calidad y servicio
OE-04	Crear asociaciones con los mejores proveedores y marcas líderes en el mercado, para proporcionar valor agregado a todos sus clientes
OE-05	Implantar el proceso de <i>Outsourcing</i> con los principales socios estratégicos de negocios
OE-06	Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo
OE-07	Alcanzar Certificaciones reconocidas en el mercado para ser un diferenciador con los principales competidores
OE-08	Mejorar la Organización, Gestión interna de los procesos y planificación empresarial.

2.1.7 Requerimientos de la Arquitectura.

Los principales requerimientos a considerar para la aplicación de Arquitectura Empresarial son:

- Maximización de beneficios empresariales: La empresa tiene como objetivo buscar el máximo beneficio ya sea económico, organizacional, talento humano e imagen empresarial.
- Tiene como principal reto minimizar los costos aprovechando al máximo la infraestructura existente y con la implementación de procesos para la ejecución de trabajos eficientes y eficaces dando un valor agregado al cliente final.
- Optimización de recursos: Se tiene que establecer procesos para el aprovechamiento de los recursos disponibles tanto propios como de entidades *outsourcing*.

Se debe tener un análisis de las capacidades de los recursos propios para mantener un nivel tolerante que no afecte la eficacia, costo y calidad.

Se debe establecer mecanismos de fiabilidad de la disponibilidad de los recursos *outsourcing* y de los niveles de calidad.

Establecer niveles de prioridades para garantizar los niveles de servicio a los clientes:

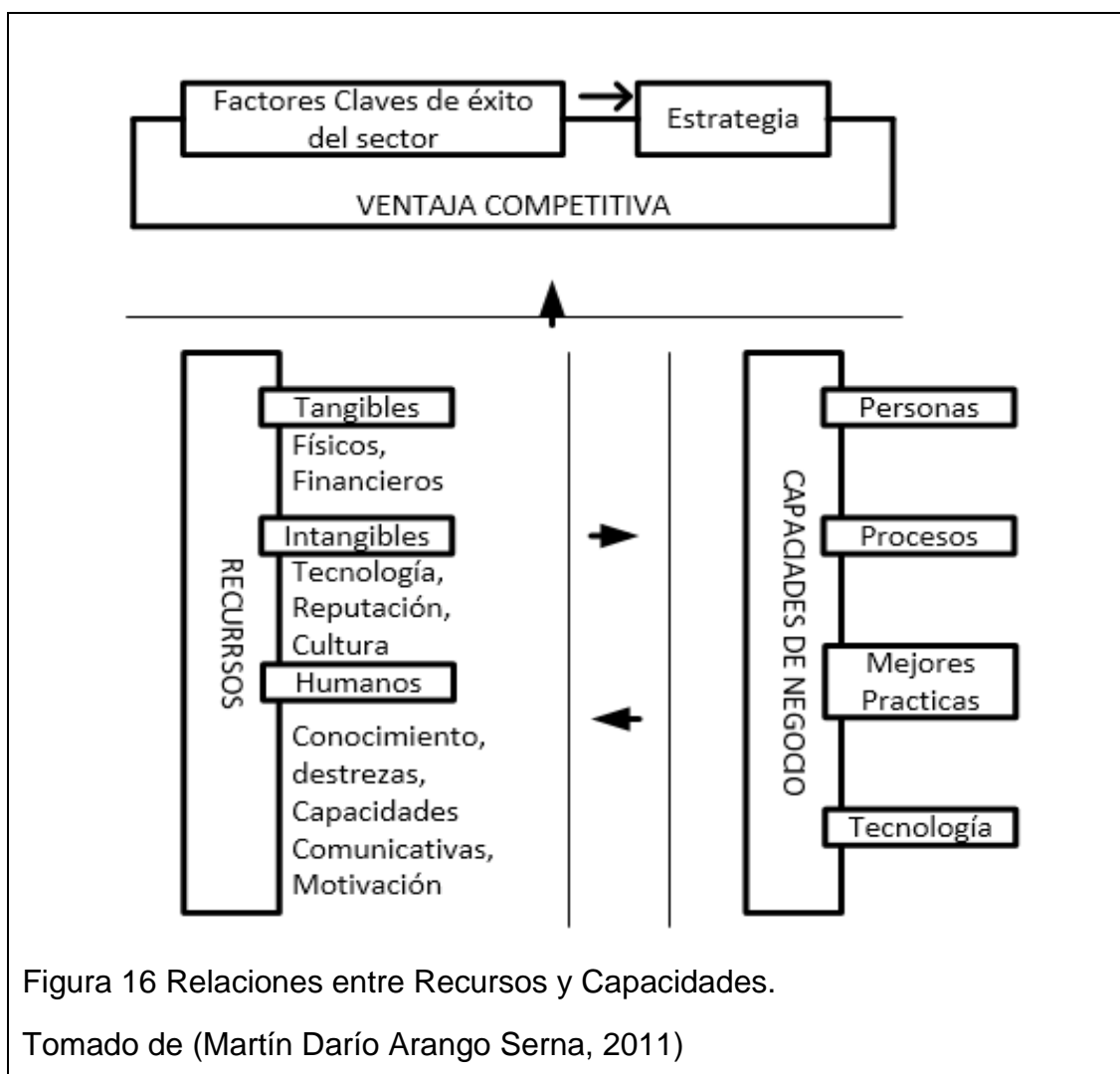
- Escalabilidad: la organización debe tener la flexibilidad para poder adaptarse a cambios del entorno.
- Cumplimiento de legislación vigente.

2.1.8 Arquitectura de Capacidades

El crecimiento y la eficiencia de cualquier empresa es la meta constante de la cualquier empresa apalancados en la estrategia de la empresa. En el contexto

de las empresas la Arquitectura de Capacidades se refiere a las habilidades con la que cuenta una organización para alcanzar sus metas y objetivos.

Las capacidades hacen referencia al conjunto de recursos y habilidades de la organización que tienen una alta influencia en alcanzar los objetivos estratégicos en la misma. Estos recursos pueden ser tangibles: físicos, financieros, etc.; intangibles: tecnología, prestigio, reputación y cultura organizacional, entre otros. Por lo general, estas capacidades están representadas en términos de procedimientos, procesos y mejores prácticas con el fin de alcanzar una personalidad corporativa. (Martín Darío Arango Serna, 2011, p. 9)



El modelo de capacidades toma como base la cadena de valor de la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A., enfocándose en los procesos definidos actualmente, se realizara una contextualización de las siguientes capacidades:

Capacidades de Tangibles: Son necesarias para tener un modelo operativo Comunicaciones Gold Partner S.A., se refiere a los activos físicos y financieros de la empresa.

Capacidades Intangibles: Se refiere a aquellas áreas asociadas a generar valor a la empresa para cumplir los objetivos de mejora y crecimiento, enfocados en la reputación y cultura organizacional.

Capacidades Humanas: Se refiere al talento humano con el que cuenta la organización en términos de destrezas, capacidades comunicativas y motivación.

Capacidades Diferenciadoras: Se refiere a aquellas capacidades asociadas para generar valor a la empresa.

Capacidades de innovación: Se refiere a las capacidades para generar ventaja competitiva de la empresa.

De acuerdo a lo mencionando anteriormente en base a las capacidades empresariales se plasma en un proceso de mejora de las aptitudes y los conocimientos empresariales mediante capacitación estructurada y programas impulsados por la empresa con el objetivo de ampliar la base empresarial enfocadas en las personas que las conforman desarrollando las ventajas competitivas ya que al tratarse de una empresa Comercializadora de Tecnología esta capacidades deben ser dinámicas que cambien al ritmo del mercado las demande además de hacerlo de manera innovadora enfocadas a la estrategia, estructura organizacional y capacidades básicas mencionadas. (Administracion, 2015). En la Tabla 7. Matriz de Capacidades de Comunicaciones Gold Partner. S.A. Se muestra las capacidades actuales con las que se desempeña actualmente en la empresa.

Tabla 7. Matriz de Capacidades de Comunicaciones Gold Partner. S.A.

AREA	Capacidades Tangibles	Capacidades Intangibles	Capacidades Humanas	Capacidades Diferenciadoras	Capacidades de innovación
DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS		Estrategias de propuesta de Nuevos Negocios y Clientes	Reclutamiento de Personal	Determinación de mercados y clientes	Desarrollo de plan de Marketing
			Desarrollo de talento Humano	Desarrollo y ejecución de plan comercial	
			Políticas y estrategias de retención de personal		
VENTAS		Lealtad del Cliente	Reclutamiento de Personal	Gestión de Productos y servicios	Desarrollo y ejecución de plan de marketing
		Continuidad de Negocios	Desarrollo de talento Humano		
		Nombre de la Empresa	Políticas y estrategias de retención de personal		
		Acuerdos de Negocios	Conocimiento sobre actividades		
			Competencias		
PRE-VENTA		Lealtad del Cliente	Reclutamiento de Personal	Gestión de Diseños Tecnológicos	Desarrollo y ejecución de plan de mejoramiento en Diseños
		Acuerdos de Negocios	Desarrollo de talento Humano		
		Acuerdos con fabricantes	Políticas y estrategias de retención de personal		

AREA	Capacidades Tangibles	Capacidades Intangibles	Capacidades Humanas	Capacidades Diferenciadoras	Capacidades de innovación
			Conocimiento sobre actividades		
			Competencias		
			Seguridad y salud ocupacional		
POST-VENTA	Infraestructura y equipamiento	Lealtad del Cliente	Reclutamiento de Personal		
		Acuerdos con Cliente	Desarrollo de talento Humano		
		Gestión con fabricantes	Políticas y estrategias de retención de personal		
			Conocimiento sobre actividades		
			Competencias		
			Seguridad y salud ocupacional		
FINANCIERO	Gestión contable				
	Facturación y cobranzas				
	Gestión de nómina				
	Gestión de pagos				

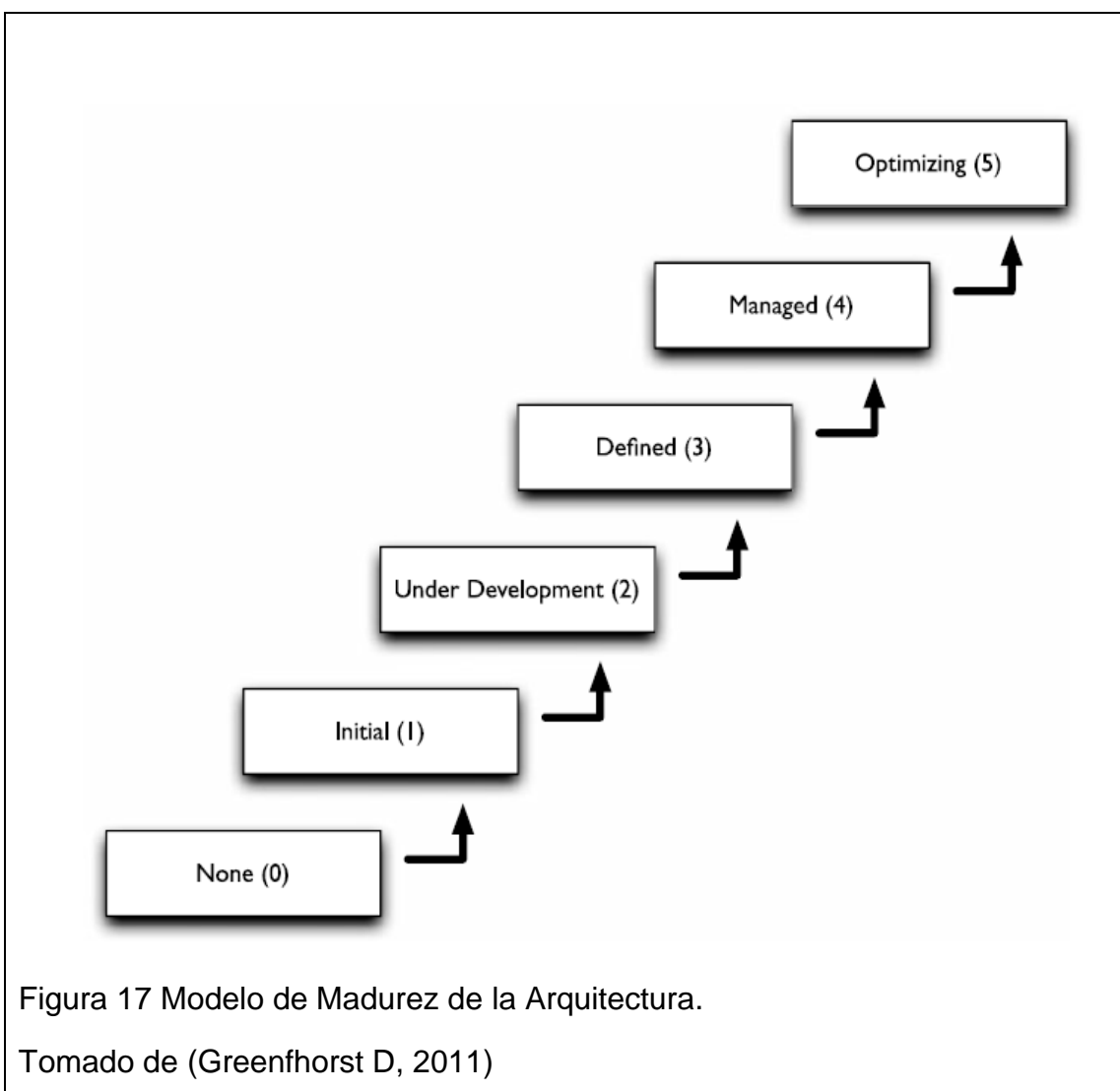
AREA	Capacidades Tangibles	Capacidades Intangibles	Capacidades Humanas	Capacidades Diferenciadoras	Capacidades de innovación
	Gestión de bancos				
	Control interno				
	Gestión de impuestos				
LOGISTICO	Gestión de compra y Logística				
ADMINISTRATIVO	Gestión de Operación de la Empresa				
	Gestión de Legislación de la Empresa				
	Gestión de Procesos				
TALENTO HUMANO Y LEGAL			Reclutamiento de Personal		
			Desarrollo de talento Humano		
			Políticas y estrategias de retención de personal		
			Conocimiento sobre actividades		

AREA	Capacidades Tangibles	Capacidades Intangibles	Capacidades Humanas	Capacidades Diferenciadoras	Capacidades de innovación
			Competencias		
			Seguridad y salud ocupacional		
PROYECTOS			Reclutamiento de Personal	Ejecución de Proyectos	
			Desarrollo de talento Humano		
			Políticas y estrategias de retención de personal		
			Conocimiento sobre actividades		
			Competencias		
			Seguridad y salud ocupacional		

2.1.9 Estado de Madurez

Se describirá el estado de madurez de los procesos que actualmente tiene la empresa.

Para la evolución de los procesos se tomara como referencia las siguientes consideraciones. El modelo tiene seis niveles de madurez. Cada nivel tiene una característica especial y puede resumirse de la siguiente manera:



Nivel 0: Ninguno: En este nivel una organización no tiene una arquitectura explícita.

Nivel 1: Inicial: Este nivel es caracterizado por procesos de arquitectura limitados, documentación y normas, equipo de gestión limitada y no existe una gestión de gobierno explícito.

Nivel 2: En Desarrollo: En este nivel, los procesos de arquitectura se han definido, hay una vinculación explícita con las estrategias de negocio, la gestión es consciente, existe una gestión de gobierno.

Nivel 3: Definido: En este nivel la arquitectura está bien definida y comunicada, existe un seguimiento de los procesos en gran medida, la alta dirección de procesos.

Nivel 4: Administrado: En este nivel los procesos de arquitectura son parte de la cultura organizacional, los procesos so periódicamente evaluados y actualizados, la alta dirección está directamente involucrado en el proceso de revisión de la arquitectura, y otras partes interesadas aceptar y participar activamente en el proceso de la arquitectura.

Nivel 5: Optimizado: Este nivel se caracteriza por esfuerzos concertados para optimizar y mejorar continuamente el proceso de la arquitectura, con la participación directa de la empresa y la alta dirección. (Greenfhorst D, 2011, p. 138).

En base a lo mencionado anteriormente se muestra a continuación el estado de madurez de los proceso de la cadena de valor de la empresa.

Tabla 8. Estado de Madurez de los Procesos de Comunicaciones Gold Partner S.A.

Procesos	Nivel de Madurez
DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS	1
VENTAS	2
PRE-VENTA	1
POST-VENTA	1
FINANCIERO	0
LOGISTICO	0
ADMINISTRATIVO	0
TALENTO HUMANO Y LEGAL	0
PROYECTOS	1

2.1.10 Identificación de Stakeholders

La administración de los *Stakeholders* o interesados es una disciplina importante que se utiliza en la fase de visión de la arquitectura con la finalidad de identificar a los *stakeholders* y definir los roles que desempeña cada uno en la organización y los posibles cambios que pueden tener a lo largo de la propuesta de Arquitectura Empresarial. (Standard Open Group, TOGAF 9.1, 2011, pág. 251)

Entre los principales beneficios de la Gestión de los interesados se detallan los siguientes:

- La Identificación de los Interesados con mayor poder de decisión para el éxito y la gobernabilidad de la implementación de Arquitectura Empresarial.
- La identificación de los interesados contribuye con la obtención de recursos para el éxito de la Arquitectura Empresarial.
- La correcta comunicación de los interesados asegura la comprensión y la importancia de la Arquitectura Empresarial.

- El equipo de Arquitectura puede identificar los *concerns* o preocupaciones que tienen los principales actores de Comunicaciones Gold Partner S.A. y plantear diferentes estrategias para resolver dichos *concerns*.

A continuación se muestra en la Tabla 9. Matriz de Stakeholders. Se evidencia los niveles organizacionales.

Tabla 9. Matriz de Stakeholders.

Stakeholders	ID Stakeholders	Habilidades	Niveles	Responsabilidades	Poder de Decisión	Nivel de Interés	Concerns	ID Concerns
GERENTE GENERAL	S-01	Metas y Toma de Decisiones Empresariales	Gerencial	Responsabilidad de todas las Áreas de la Organización	Alto	Alto	No tener Capacidad de Dirigir a la Empresa en el entorno del actual mercado	C-01
COORDINADOR COMERCIAL	S-02	Negocios, técnicas de análisis de Mercado	Gerencial	Cumplir las metas de ventas	Alto	Alto	No cumplir las metas de Ventas	C-02
							No tener un adecuado manejo de la cartera de clientes	C-03
							falta de análisis de proyectos con poca o sin rentabilidad	C-04
							Pérdida de Clientes	C-05
							Inadecuado asesoramiento de los requerimientos del cliente	C-06
COORDINACION TECNICA	S-03	Administración de recursos técnicos	Departamentos	Garantizar Recursos y cumplimiento de SLA	Bajo	Medio	Incumplimiento de SLA, No administrar adecuadamente los recursos y <i>outsourcing</i>	C-07
							Entrega de servicios sin un grado de calidad	C-08

Stakeholders	ID Stakeholders	Habilidades	Niveles	Responsabilidades	Poder de Decisión	Nivel de Interés	Concerns	ID Concerns
COORDINACION ADMINISTRATIVA	S-04	Funcionamiento de Operaciones	Departamentos	Garantizar el funcionamiento Administrativo y Financiero	Alto	Alto	Incumplimiento de Normativas Empresariales	C-09
							Falta socialización de Procesos	C-10
							Falta de Procesos de manejo de Personal y plan de Carrera	C-11
							Falta de procesos que garantice Calidad empresarial	C-12
							Falta de un sistema Contable acorde a las necesidades de la Empresa.	C-13
COORDINADOR PRE-VENTA	S-05	Desarrollos de Diseños Técnicos	Departamentos	Garantizar Diseños en función de las Necesidades del Cliente	Medio	Medio	No satisfaces los Requerimientos Técnico del Cliente	C-14
							Falta de un ambiente de pruebas de concepto	C-15
							Falta de personal que cubra la demanda de requerimientos	C-16

Stakeholders	ID Stakeholders	Habilidades	Niveles	Responsabilidades	Poder de Decisión	Nivel de Interés	Concerns	ID Concerns
COORDINADOR POST-VENTA	S-06	Ejecución de Proyectos	Departamentos	Ejecutar Proyectos en función de requerimientos del proyecto, Ejecutar requerimientos específicos de Clientes	Medio	Medio	No cumplir con las metas en tiempos establecidos	C-17
							No cumplir con las expectativas del Cliente	C-18
							Instalaciones sin grado de Calidad	C-19
							Falta de personal Capacitado y Certificado	C-20
							Falta de proceso referenciales para la ejecución de proyectos	C-21
COORDINACION DE LOGISTICA	S-07	Cumplir con todos los despachos de equipos e inventarios	Departamentos	Recibir todos los requerimientos de todos las demás Áreas	bajo	Alto	No cumplir a tiempo con la logística adecuada	C-22
							No contar con un sistema de logística	C-23
							Falta de Personal	C-24

2.1.11 Matriz RACI

En función de los *stakeholders* se puede definir los roles y responsabilidades en función de las actividades de la empresa.

Esta Matriz Tabla 10. Matriz RACI Comunicaciones Gold Partner S.A., nos permite identificar una de las principales problemáticas de la empresa que nos permite identificar el desempeño de los *stakeholders*.

RACI hacer referencia a las siglas que se muestra en la Figura 18 Matriz de asignación de Responsabilidades.



Figura 18 Matriz de asignación de Responsabilidades.

Tomado de (Manufatura Inteligente, 2016)

Tabla 10. Matriz RACI Comunicaciones Gold Partner S.A.

MATRIZ RACI PROCESOS – STAKEHOLDERS		ROLES						
		GERENTE GENERAL	COORDINADOR COMERCIAL	COORDINACION TECNICA	COORDINACION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR PRE-VENTA	COORDINADOR POST-VENTA	COORDINACION DE LOGISTICA
PROCESO	DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS	A	R	C	I	C	C	I
SUBPROCESO	Recibir información del nuevo negocio	A	R	C	I	C	C	I
MACRO ACTIVIDADES	Evaluación del entorno (factores económicos, políticos, competencia, regulaciones, etc.)	A	R	C	I	C	C	I
SUBPROCESO	Buscar reunión con contacto de la cuenta	A	R	I	I	C	I	I
MACRO ACTIVIDADES	Análisis de mercado y necesidades de clientes	A	R	I	I	C	I	I
SUBPROCESO	Reunión con Gerente comercial, gerente de preventa, gerente de producto	A	R	R	I	R	I	I
MACRO ACTIVIDADES	Tomar los requisitos del cliente y transformar en una solución tecnológica que satisfaga las expectativas del cliente	A	R	R	I	R	I	I
SUBPROCESO	Elaborar estrategia para nuevo negocio	A	R	I	I	C	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Definir los requisitos del cliente y determinar conjuntamente con el cliente la solución tecnológica que se adapte a sus necesidades	A	R	I	I	C	I	---
SUBPROCESO	Notificación nueva oportunidad al fabricante o mayorista	A	R	I	I	I	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Desarrollo de alianzas con Fabricantes	R	R	I	I	C	---	---
PROCESO	VENTAS	A	R	C	I	C	C	---
SUBPROCESO	Generar OT para formalizar requerimiento técnico en base a la estrategia	I	A	---	---	R	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Presentar requerimiento al solución de Pre Venta.	I	A	---	---	R	I	---
SUBPROCESO	Presentación de la propuesta de valor y resumen ejecutivo		R	---	---	R	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Definición de objetivos, metas de la Propuesta de la solución		A	I	---	R	I	---

MATRIZ RACI PROCESOS – STAKEHOLDERS		ROLES						
		GERENTE GENERAL	COORDINADOR COMERCIAL	COORDINACION TECNICA	COORDINACION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR PRE-VENTA	COORDINADOR POST-VENTA	COORDINACION DE LOGISTICA
SUBPROCESO	Presentación de la propuesta técnica y características que enfoquen a la propuesta de valor		A	I	C	R	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Formulación de presupuesto y metas del proyecto.	---	A	I	R	R	C	C
SUBPROCESO	Presentación a cliente la propuesta de valor y propuesta técnica	---	A	I	R	R	C	C
	Acordar solución económica y técnica con el cliente	---	R	I	R	R	C	C
	Ejecutar cambios solicitados por el cliente	---	A	I	R	R	C	C
	Presentación propuesta de valor y propuesta económica con los cambios	---	A	I	R	R	C	C
	Solicitud de nueva presentación al cliente notificando al fabricante o mayorista	---	A	I	R	R	C	---
	Consensuar la solución económica con cliente y condiciones del negocio	---	A	I	R	R	C	---
MACRO ACTIVIDADES	Presentación al cliente la solución Técnica Económica.	---	A	I	I	R	I	---
SUBPROCESO	Formalizar con cliente, fabricante y mayorista solución final	I	A	I	I	R	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Consenso entre los implicados en el proyecto	I	A	I	I	R	C	---
SUBPROCESO	Elaborar los TDRS de la solución final en caso de que el cliente solicite	I	A	I	I	R	C	---
MACRO ACTIVIDADES	Detalles Técnicos Comerciales	I	A	I	I	R	C	---
PROCESO	PRE-VENTA	I	I	R	I	C	R	C
SUBPROCESO	Correo Coordinadora Técnica	I	A	R	I	C	R	C
MACRO ACTIVIDADES	Notificación de trabajo	I	A	R	I	C	R	C
SUBPROCESO	Reunión parte comercial para verificación de requerimientos	---	A	C	---	R	C	C
	Solicitud de inspección (en caso de ser necesario o define el recurso pre-venta	---	A	R	---	C	R	I

MATRIZ RACI PROCESOS – STAKEHOLDERS		ROLES						
		GERENTE GENERAL	COORDINADOR COMERCIAL	COORDINACION TECNICA	COORDINACION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR PRE-VENTA	COORDINADOR POST-VENTA	COORDINACION DE LOGISTICA
	asignado)							
	Diseño de la solución	---	A	C	---	R	---	---
	Lista de materiales	---	A	R	I	R	R	R
	Proforma de equipo	---	R	C	---	R	---	C
	Informe	---	A	---	---	R	---	---
	Elaboración de TDR's	---	A	---	---	R	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Definición de objetivos, metas de la Propuesta de la solución.	---	A	---	---	R	---	---
PROCESO	POST-VENTA	I	A	R	I	C	R	C
SUBPROCESO	Correo de PM a Coordinadora Técnica	I	A	R	I	I	R	I
MACRO ACTIVIDADES	Administración de Proyecto	I	A	R	I	I	R	I
SUBPROCESO	Kick off de Proyectos	I	A	R		C	R	I
MACRO ACTIVIDADES	Socialización de Proyecto	I	A	R	I	C	R	I
SUBPROCESO	Solicitud de anticipo	A	I	I	R	I	I	---
MACRO ACTIVIDADES	Gestión financiera	A	---	---	R	---	---	---
SUBPROCESO	Reunión de definición de recursos internos y subcontratados.	A	R	C	R	C	C	C
MACRO ACTIVIDADES	Solicitud de inspección En caso de ser necesario lo define el recurso Líder de proyecto.	---	A	R	---	---	---	---
	Reunión con equipo de trabajo		I	A		C	R	I
	Reunión con PM y subcontratados para análisis para solicitud y verificación de material	I	I	R	---	C	C	C
	Solicitud de diseño	---	I	A	---	R	---	---
	Revisión de lista de materiales por parte de Especialista	---	A	---	---	R	R	C
	Especialista es el encargado de Fiscalizar proyecto diariamente , y solicitar recursos en caso de ser necesario	---	A	---	---	I	R	---
	Reunión de planificación semanal de	---	A	R	---	I	R	I

MATRIZ RACI PROCESOS – STAKEHOLDERS		ROLES						
		GERENTE GENERAL	COORDINADOR COMERCIAL	COORDINACION TECNICA	COORDINACION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR PRE-VENTA	COORDINADOR POST-VENTA	COORDINACION DE LOGISTICA
	trabajos y recepción de informes semanal							
	Líder debe cerrar proyecto en sitio (solicitar recursos en caso de ser necesario), entrega de status de material.	I	A	C	I	---	R	---
	Gestión de recursos	---	I	R	---	C	C	---
SUBPROCESO	Reunión para entrega de Informes del Líder al área postventa	---	A	R	---	I	R	---
MACRO ACTIVIDADES	Gerencia de seguimiento de proyecto	---	A	C	---	C	C	---
SUBPROCESO	Acta de entrega de Proyecto	I	A	R	I	I	R	---
MACRO ACTIVIDADES	Etapas de Cierre de proyecto	I	A	R	I	I	R	---

Como se puede apreciar en la matriz RACI no se tiene un completo involucramiento ni un esquema de gobernabilidad de los *stakeholders* con los actuales procesos con los que se maneja la empresa con lo que se puede concluir que se debe proponer una reestructuración en los procesos de tal forma que los se tenga una mayor participación de los *stakeholders* en los procesos de negocio.

Para el análisis del modelo de Negocio en el cual se desarrolla la empresa actualmente se ha considerado modelo de Canvas que es una herramienta que se ha convertido en una opción muy válida para detallar modelos de negocio empresarial, tanto para empresas establecidas como para empresas en marcha como las start-ups. (Leanstart, 2015).

2.1.12 Modelo Canvas

El modelo Canvas consiste en relacionar los nueve módulos que interactúan con el giro de negocio de la empresa permitiendo visualizar todo el entorno donde la empresa se desarrolla, proporcionando el estado actual y el nicho de mercado que está enfocando.

Los módulos de interacción son los siguientes:

Clientes: Se identifica el segmento del mercado en el que está enfocada la empresa.

Relaciones Claves: Identifica con qué empresas e instituciones tiene relaciones estratégicas.

Actividades Claves: Identifica qué actividades estratégicas ofrece la empresa.

Propuesta de Valor: El portafolio de productos y servicios que ofrece a los clientes para satisfacer las necesidades del cliente.

Relaciones con los Clientes: Establece la estrategia para tener una relación sólida con la cartera de clientes.

Recursos Claves: Son los recursos con los que cuenta para llevar a cabo las actividades de la empresa.

Canales de Distribución: Identifica cuáles son los medios para llegar a los clientes.

Estructura de Costos: Identifica cuáles son los costos de la empresa para sus operaciones.

Flujo de Ingresos: Identifica cómo ingresan recursos a la empresa y cuánto el cliente está dispuesto a pagar.

Business Model Canvas		Diseñado para:	Comunicaciones Gold Partner S.A.	
		Diseñado por:	Wilson Freire	
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas Claves Andean Trade S.A. Megasupply S.A. * Proveedores Citrix Checkpoint Asaterisk Exinda Panduit Microtic * Empresas de TI * Entidades Publicas * Entidades Privadas 	<ul style="list-style-type: none"> * Comercialización de productos de infraestructura y diseño de * Diseños de Vanguardia y mano de obra de Calidad. * Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Buen desempeño que los competidores * Efectividad en la entrega de servicios * Mejor diseño * Marca líderes en el Mercado * Accesibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Asistencia Personal * Consultoría Tecnológica * Búsqueda de relaciones con los clientes a largo plazo fundamentada en la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> * Ciudades * Universidades * Entidades Financieras * Ministerios del Estado * Casas Comerciales * Municipios * Reconocimiento de los Clientes * Incremento de satisfacción del Clientes * Incremento del 5% de ventas anual * Incremento de nuevos Clientes
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> * Capital Humano * Tecnología * Know How 		<ul style="list-style-type: none"> 1. Presencia: Gestión Comercial Personalizada 2. Evaluación: Cubrir las necesidades Tecnológicas del Cliente 3. Adquisición: Referencias empresariales, Internet 	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
TU NEGOCIO ESTA BASADO EN: <ul style="list-style-type: none"> * Costos Fijos * Costos Variables 		TIPOS: <ul style="list-style-type: none"> * Venta de Productos * Venta de Servicios * Premios en diferente Fabricantes 		
		PRECIO FIJO <ul style="list-style-type: none"> * Lista de precios * Ajustable a las características del producto * Ajustable al Segmento * Outsourcing de Servicios * Ajustable al volumen 		
		PRECIO DINÁMICO: <ul style="list-style-type: none"> * Negociación * Gestión de Márgenes * Precio de acuerdo al mercado en tiempo real 		
		PUNTO DE EQUILIBRIO		

Figura 19 Modelo de Negocio Canvas de Comunicaciones Gold Partner S.A.

En base a toda esta información mencionada anteriormente se puede definir la línea base de la empresa y como ha estado en operaciones actualmente y analizar todos los *concerns* de los diferentes *stakeholders* realizando un análisis de brechas en las diferentes áreas enfocándose en la cadena de valor de la empresa en comparativa con los referentes y estándares de la industria definiendo un **target** con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados con la aplicación de la Arquitectura Empresarial.

Como se puede evidenciar la empresa actualmente no tiene principios de arquitectura empresarial, a continuación se analiza la capacidad de alcanzar los objetivos Estratégicos, Comerciales, Área Técnica, Área Administrativa con los diferentes procesos, sub procesos y macro actividades de la cadena de valor como se muestra en la siguiente

Tabla 11. Matriz Procesos con Objetivos Empresariales. Identificando su aporte en cada área para determinar si los actuales procesos son los adecuados para la empresa y si es el caso redefinir los mismos en función de un marco de referencia que nos permita alcanzar los objetivos planteados y de esta forma se podrá iniciar con la definición de una Arquitectura Empresarial target proponiendo un despliegue de la implementación de programas, proyectos e iniciativas a fin de hacer tangible el logro de los objetivos empresariales

Tabla 11. Matriz Procesos con Objetivos Empresariales

OBJETIVOS			Objetivos Comerciales			Objetivos Área Técnica					Objetivos del Área Administrativas						Objetivos Estratégicos									
PROCESO			OC-01	OC-02	OC-03	OT-01	OT-02	OT-03	OT-04	OT-05	OT-06	OA-01	OA-02	OA-03	OA-04	OA-05	OA-06	OE-01	OE-02	OE-03	OE-04	OE-05	OE-06	OE-07	OE-08	
PROCESO	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES																								
P-01	SP-01	MA-01	X														X									
	SP-02	MA-02	X																							
	SP-03	MA-03	X																							
	SP-04	MA-04	X															X								
	SP-05	MA-05	X		X		X	X	X									X			X			X		
PROCESO	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES																								
P-02	SP-06	MA-06			X		X																			
	SP-07	MA-07					X																			
	SP-08	MA-08					X																			
	SP-09	MA-09			X		X																			
	SP-10						X																			
	SP-11					X		X																		
	SP-12					X		X																		
	SP-13					X		X		X																
	SP-14							X																		
	SP-15	MA-10			X		X	X														X				
SP-16	MA-11																									
PROCESO	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES																								
P-03	SP-17	MA-12			X		X																			
	SP-18	MA-13	X				X																			

OBJETIVOS			Objetivos Comerciales			Objetivos Área Técnica					Objetivos del Área Administrativas						Objetivos Estratégicos									
PROCESO			OC-01	OC-02	OC-03	OT-01	OT-02	OT-03	OT-04	OT-05	OT-06	OA-01	OA-02	OA-03	OA-04	OA-05	OA-06	OE-01	OE-02	OE-03	OE-04	OE-05	OE-06	OE-07	OE-08	
PROCESO	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES																								
	SP-19				X		X														X		X			
	SP-20						X																			
	SP-21						X																			
	SP-22						X																			
	SP-23																									
	SP-24																									
PROCESO	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES																								
P-04	SP-25	MA-14	X		X		X																			
	SP-26	MA-15					X																			
	SP-27	MA-16	X		X																					
	SP-28	MA-17	X																							
	SP-29						X																			
	SP-30								X	X												X		X		
	SP-31							X																		
	SP-32							X																		
	SP-33							X																		
	SP-34							X																		
	SP-35						X																			
	SP-36	MA-18	X				X																			
	SP-37	MA-19	X		X																					

Si bien en la cadena de valor se especifican los procesos de apoyo: Financiero, Logístico, Administrativo, Talento Humano y legal, Proyectos no están establecidos en la Empresa.

En base al análisis anterior se pondera el cumplimiento del 100% de los objetivos vs los actuales proceso de la cadena de valor definidos en la empresa

Los Objetivos Comerciales con los actuales procesos de la cadena de valor se tendría un cumplimiento máximo de un 67% de los objetivos planteados a nivel comercial, esta ponderación se puede verificar a continuación:

Tabla 12. Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Comerciales

OBJETIVOS	Objetivos Comerciales			
PROCESOS	OC-01	OC-02	OC-03	TOTAL
P-01	33%	0%	33%	67%
P-02	0%	0%	33%	33%
P-03	33%	0%	33%	67%
P-04	33%	0%	33%	67%

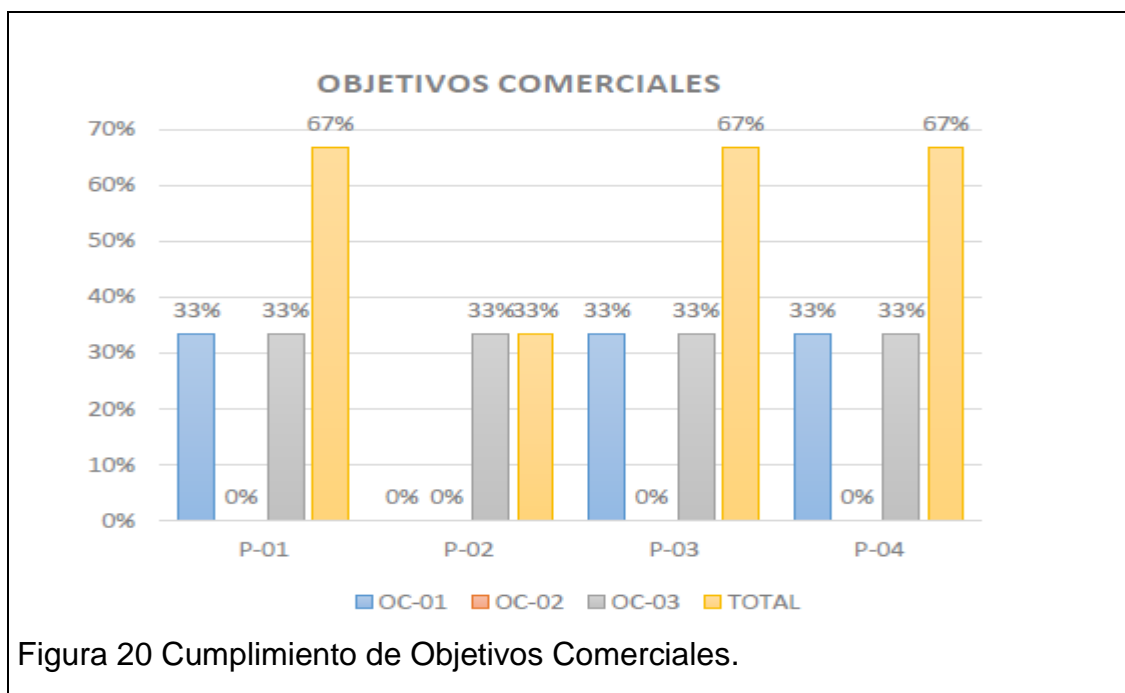
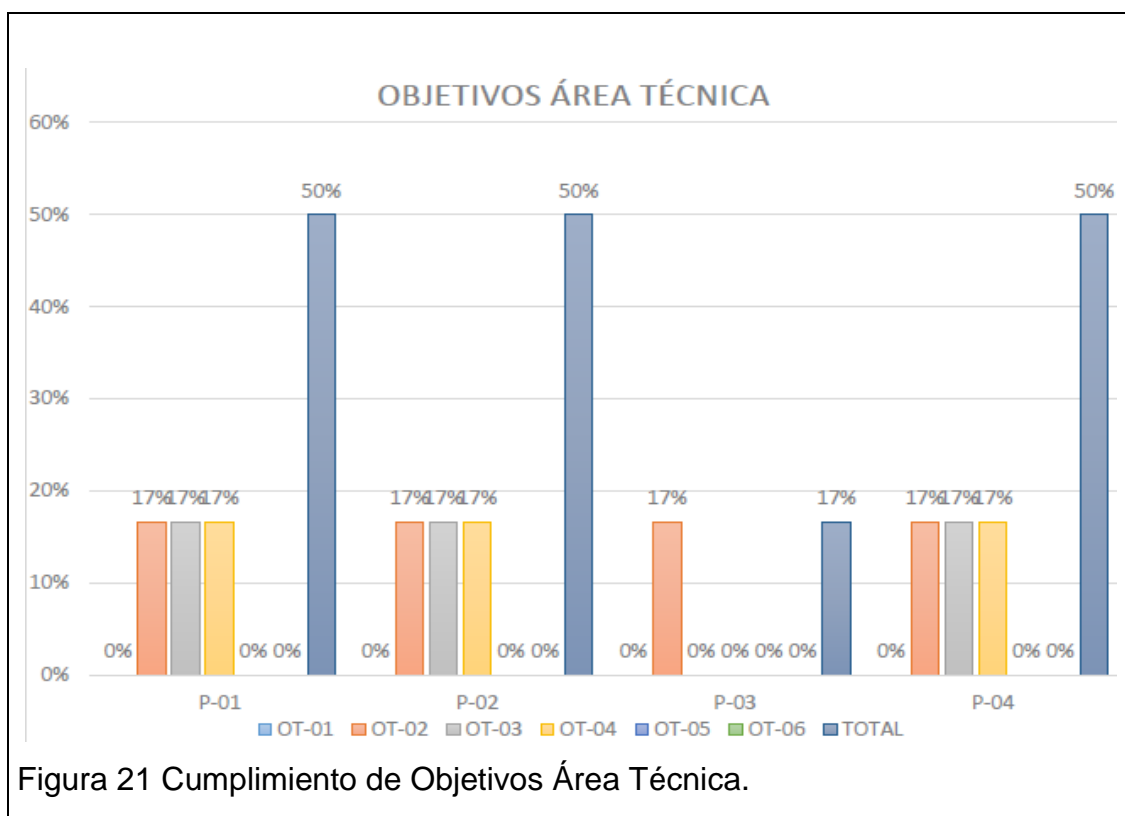


Figura 20 Cumplimiento de Objetivos Comerciales.

Los Objetivos en el área Técnica con los actuales procesos de la cadena de valor se tendrían un cumplimiento máximo de un 50% de los objetivos planteados como se puede verificar a continuación:

Tabla 13. Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Área Técnica

OBJETIVOS	Objetivos Área Técnica						
PROCESOS	OT-01	OT-02	OT-03	OT-04	OT-05	OT-06	TOTAL
P-01	0%	17%	17%	17%	0%	0%	50%
P-02	0%	17%	17%	17%	0%	0%	50%
P-03	0%	17%	0%	0%	0%	0%	17%
P-04	0%	17%	17%	17%	0%	0%	50%



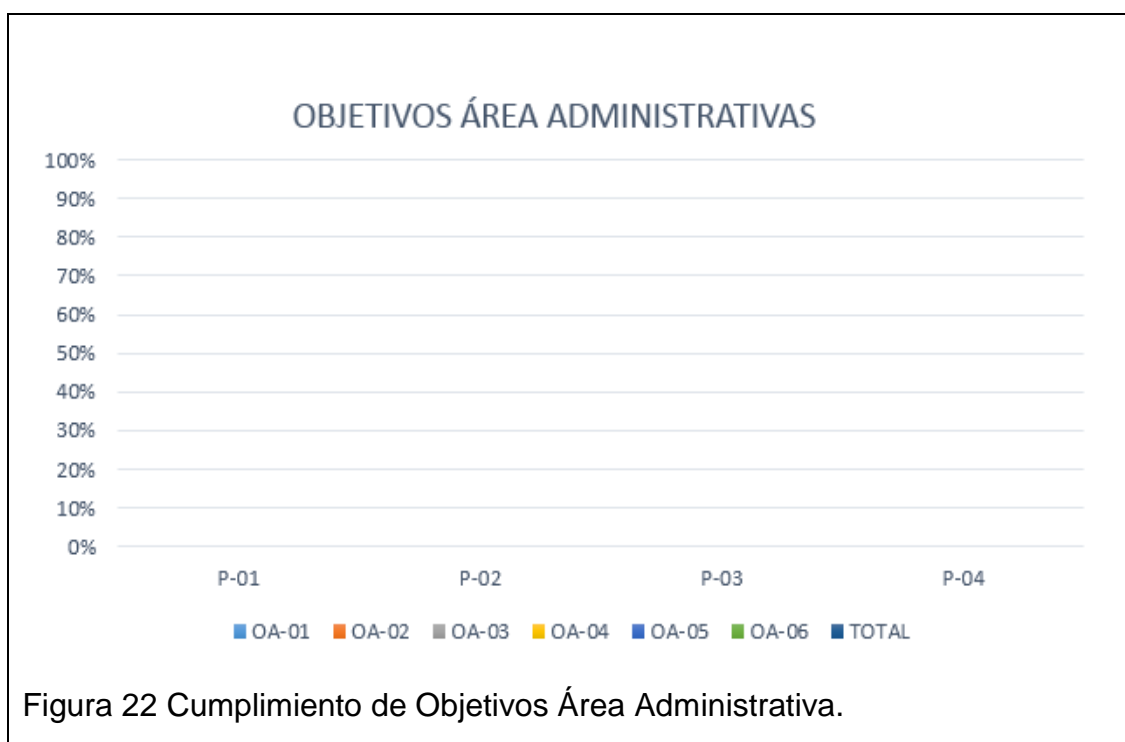
Los Objetivos en el área Administrativa con los actuales procesos de la cadena de valor de la empresa no es factible cumplirlos ya que no existen procesos establecidos por lo tanto se tiene un cumplimiento del 0%. Y se deben

replantear los procesos de la cadena de valor para el cumplimiento de los objetivos planteados. En

Tabla 14. Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Área Administrativa la se muestra la carencia del cumplimiento de esos objetivos.

Tabla 14. Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Área Administrativa

OBJETIVOS	Objetivos del Área Administrativas						
PROCESOS	OA-01	OA-02	OA-03	OA-04	OA-05	OA-06	TOTAL
P-01	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
P-02	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
P-03	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
P-04	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



Para los objetivos Estratégicos con los actuales procesos de la cadena de valor se tendría un cumplimiento máximo de un 38% de los objetivos planteados como se puede verificar a continuación:

Tabla 15. Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS	Objetivos Estratégicos								
PROCESOS	OE-01	OE-02	OE-03	OE-04	OE-05	OE-06	OE-07	OE-08	TOTAL
P-01	13%	0%	0%	13%	0%	0%	13%	0%	38%
P-02	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	13%
P-03	0%	0%	0%	13%	0%	13%	0%	0%	25%
P-04	0%	0%	0%	13%	0%	13%	0%	0%	25%

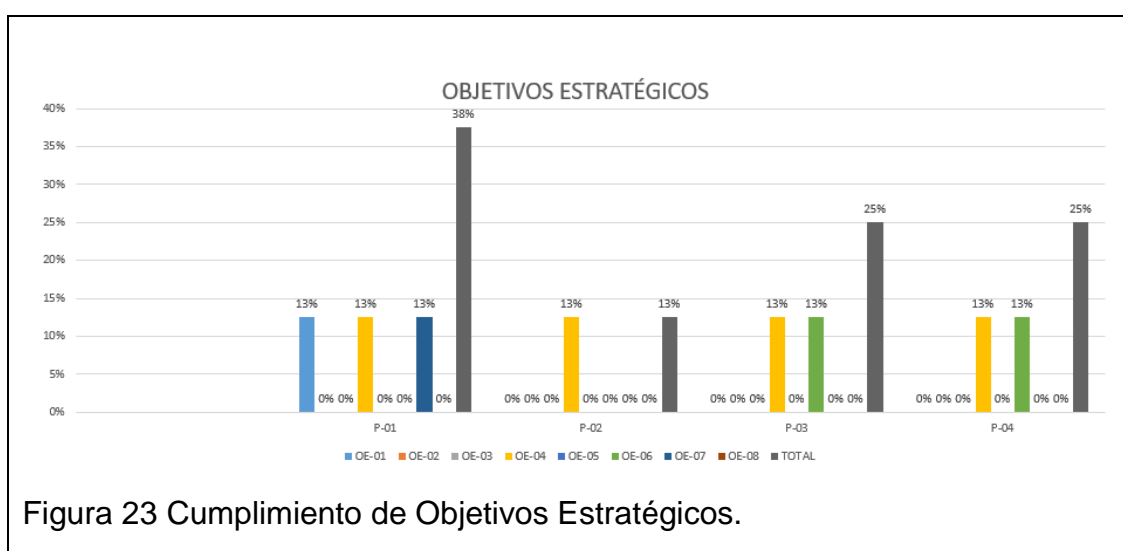


Figura 23 Cumplimiento de Objetivos Estratégicos.

Según el análisis anterior se puede verificar que para el cumplimiento de los objetivos planteados en las diferentes áreas no están respaldados por los procesos de la cadena de valor para su cumplimiento de tal forma se concluye que se debe realizar una iniciativa de reingeniería de los procesos que conforman la cadena de valor y procesos de apoyo.

2.1.13 Arquitectura de Visión Comunicaciones Gold Partner

La Arquitectura de Visión, tiene como principal objetivo proporcionar una representación general de las arquitecturas de línea de base y de target.

Todos los interesados deben tener la misma comprensión, a fin de obtener un consenso sobre las orientaciones y resultados esperados identificando los requisitos fundamentales, sus vínculos con los objetivos estratégicos.

En esta etapa se debe definir:

- La organización: los actores, sus funciones y participación
- La Orientación de la Organización: Un consenso sobre los principios, las metas, los principales requisitos y limitaciones.
- Los Alcances cubiertos y las partes más afectadas.
- La hoja de ruta: El plan de desarrollo de ADM, los recursos y el presupuesto asignado.

En la tabla se tallara los diferentes *Concerns* hallados en el estado actual de las operaciones de Comunicaciones Gold Partner y las iniciativas propuestas para mitigar los mismos.

Tabla 16. Matriz Concern e Iniciativas

STAKEHOLDERS	CONCERNS	ID CONCERNS	INICIATIVAS	ID INICIATIVAS
GERENTE GENERAL	No tener Capacidad de Dirigir a la Empresa en el entorno del actual mercado	C-01	Alinear los objetivos empresariales con los procesos de negocio creando valor para la empresa.	I-01
	No tener indicadores para ver el estado de la empresa	C-02	Incorporación de Herramientas de Gestión <i>Balanced Scorecard</i>	I-02
COORDINADOR COMERCIAL	No cumplir las metas de Ventas	C-03	Creación de nuevas estrategias de Ventas, Mejor Comercialización de productos y servicios redefiniendo los procesos comerciales y Proceso de <i>Marketing</i>	I-03
	No tener un adecuado manejo de la cartera de clientes	C-04	Adquisición de sistema CRM para manejo adecuado de Clientes	I-04
	falta de análisis de proyectos con poca o sin rentabilidad	C-05	Adquisición de Sistema de Analítica financiera	I-05
	Pérdida de Clientes	C-06	Sistema de medida de Satisfacción de Clientes	I-06

STAKEHOLDERS	CONCERNS	ID CONCERNS	INICIATIVAS	ID INICIATIVAS
	Inadecuado asesoramiento de los requerimientos del cliente	C-07	Plan de Carrera y Capacitación al personal	I-07
COORDINACION TECNICA	Incumplimiento de SLA, No administrar adecuadamente los recursos y <i>outsourcing</i>	C-08	Sistema de manejo de tickets, proceso de manejo de proveedores	I-08
	Entrega de servicios sin un grado de calidad	C-09	Sistema de medida de Satisfacción de Clientes	I-09
COORDINACION ADMINISTRATIVA	Incumplimiento de Normativas Empresariales	C-10	Implementación de nuevos Procesos	I-10
	Falta socialización de Procesos	C-11	Proceso de socialización	I-11
	Falta de Procesos de manejo de Personal y plan de Carrera	C-12	Implementación de Procesos de Talento Humano	I-12
	Falta de procesos que garantice Calidad empresarial	C-13	Implementación de Procesos de Calidad	I-13
	Falta de un sistema Contable acorde a las necesidades de la Empresa.	C-14	Adquisición de sistema Financiero o ERP (<i>enterprise resource planning</i>) de acuerdo a las necesidades empresariales	I-14
COORDINADOR PRE-VENTA	No satisfaces los Requerimientos Técnico del Cliente	C-15	Implementación de Procesos de Calidad	I-15
	Falta de un ambiente de pruebas de concepto	C-16	Implementación de infraestructura y equipamiento	I-16
	Falta de personal que cubra la demanda de requerimientos	C-17	Implementación de Procesos de Talento Humano	I-17
COORDINADOR POST-VENTA	No cumplir con las metas en tiempos establecidos	C-18	Implementación de Procesos de Gestión de Proyectos	I-18
	No cumplir con las expectativas del Cliente	C-19	Implementación de Procesos de Calidad	I-19
	Instalaciones sin grado de Calidad	C-20	Implementación de Procesos de Calidad	I-20
	Falta de personal Capacitado y Certificado	C-21	Implementación de Procesos de Talento Humano	I-21
	Falta de proceso referenciales para la ejecución de proyectos	C-22	Implementación de Procesos de Gestión de Proyectos	I-22
COORDINACION DE LOGISTICA	No cumplir a tiempo con la logística adecuada	C-23	Implementación de Procesos de Logística	I-23
	No contar con un sistema de logística	C-24	Adquisición de un ERP (<i>enterprise resource planning</i>) de acuerdo a las necesidades empresariales	I-24
	Falta de Personal	C-25	Implementación de Procesos de Talento Humano	I-25

2.1.14 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton introduce el concepto de *Balanced Scorecard* (BSC) como un sistema de administración que ayuda a la empresa a clarificar e implementar una visión y estrategia basado en cuatro perspectivas.

La perspectiva del Cliente que se enfoca en cómo debería aparecer la empresa frente a sus clientes, con medidas como la satisfacción del cliente.

La perspectiva Financiera se centra en el valor de negocio creado por la empresa, lo que implica medidas de rentabilidad de la misma y su *stakeholders* entre los principales los accionistas.

La perspectiva de Procesos de Negocio Internas analiza la efectividad y la eficiencia de las operaciones internas de la empresa, prestando especial atención a los procesos primarios, misión orientada.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a la capacidad empresarial e individual para cambiar y mejorar, que es fundamental para cualquier organización en función de la gestión de conocimiento. Para cada una de las cuatro perspectivas del BSC propone una estructura de tres capas:

1. La función (por ejemplo, para convertirse en el proveedor preferido de los clientes);
2. Los objetivos (por ejemplo, para proporcionar a los clientes con nuevos productos);
3. Las medidas (por ejemplo, el porcentaje de volumen de negocios generado por los nuevos productos).

Para que BSC se incorpore a la compañía se debe definir la misión, objetivos y medidas para cada una de las perspectivas, y luego traducirlos en una serie de objetivos e iniciativas apropiadas para lograr las metas.

(Jaén, 2009, p. 38)

En referencia a lo anteriormente expuesto se considera que la empresa posea una herramienta que permita la definición e indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa para los cual se propone un Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que sugiere que la empresa debe ser vista desde cuatro perspectivas, definiendo métricas, datos y analizarlos en referencia a la situación de la empresa.



Mediante la ponderación de los actuales procesos de la empresa frente a los objetivos planteados detallados anteriormente se presenta una nueva propuesta para una nueva arquitectura de procesos para le Empresa, basado en estándares de la referencia de **American Productivity and Quality Center** (APQC), en la vertical de empresas comerciales y de servicios.

Se presentara un análisis de brechas del estado actual y la nueva propuesta de Arquitectura.

2.1.15 Propuesta de Arquitectura de Procesos APQC

La continuación se muestra el mapa de procesos propuesta como marco de referencia, basado en el estándar APQC (APQC, 2014, p. 1) , para empresas comerciales y de servicios.

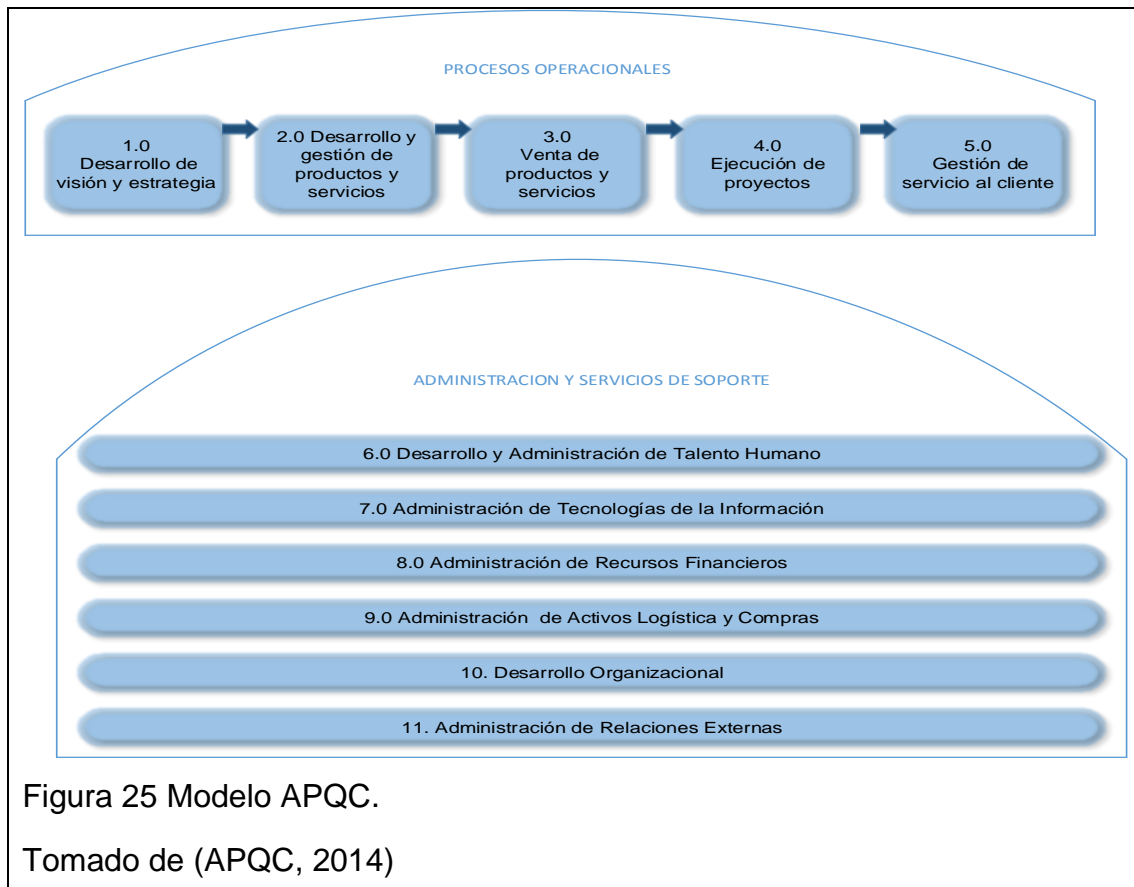


Figura 25 Modelo APQC.

Tomado de (APQC, 2014)

A continuación se presenta una propuesta del mapa de procesos para el modelo de operaciones para la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A.

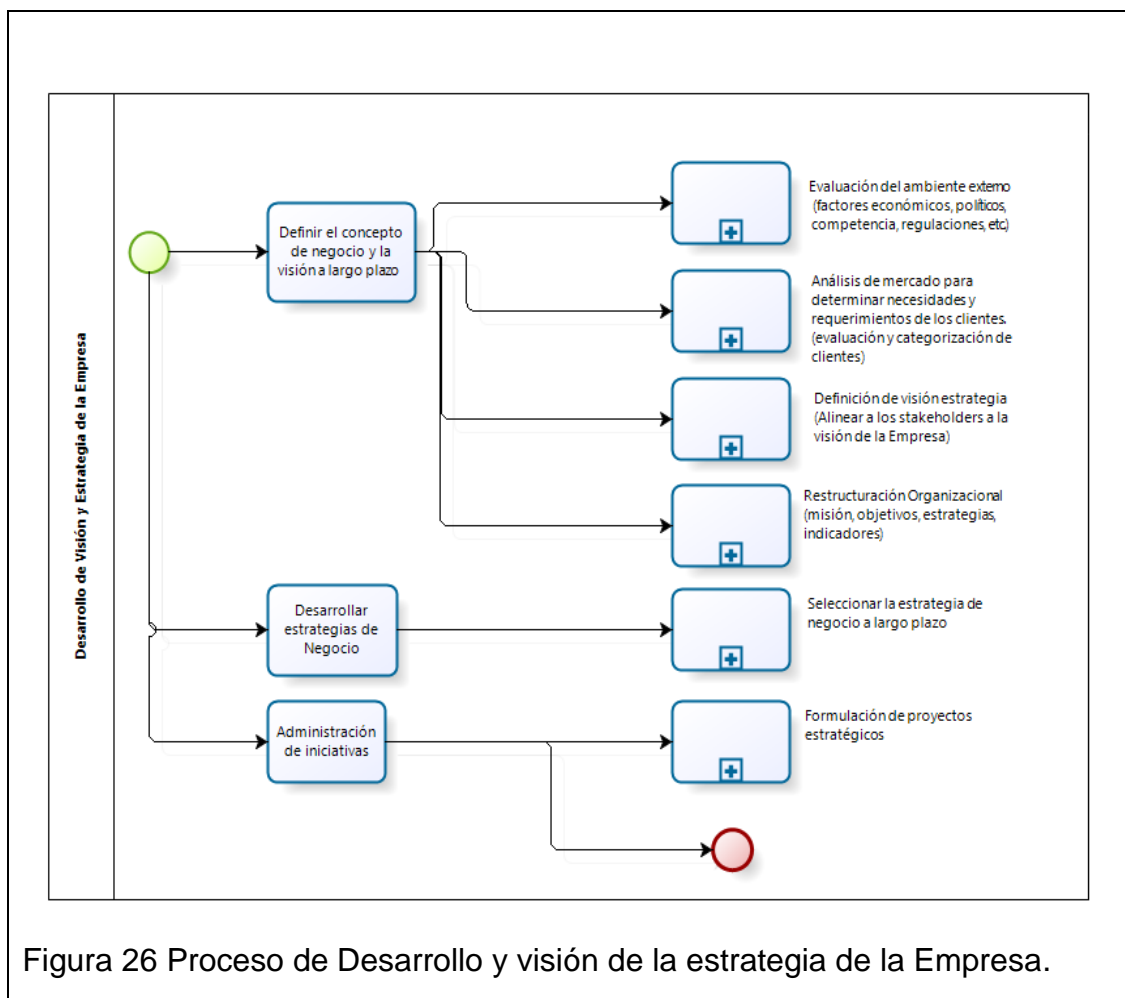
2.1.15.1 Descripción de los Grupos de Procesos APQC

Procesos de la de Cadena de Valor

- Desarrollo y visión de la estrategia de la Empresa

Tabla 17. Desarrollo y visión de la estrategia de la Empresa

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Desarrollo de Visión y Estrategia de la Empresa	P-TB-01	Definir el concepto de negocio y la visión a largo plazo	SP-TB-01	Evaluación del ambiente externo (factores económicos, políticos, competencia, regulaciones, etc.)	MA-TB-01
				Análisis de mercado para determinar necesidades y requerimientos de los clientes. (evaluación y categorización de clientes)	MA-TB-02
				Análisis interno (organigrama, procesos, sistemas, competencias)	MA-TB-03
				Definición de visión estrategia (Alinear a los <i>stakeholders</i> a la visión de la Empresa)	MA-TB-04
				Reestructuración Organizacional (misión, objetivos, estrategias, indicadores)	MA-TB-05
	Desarrollar estrategias de Negocio	SP-TB-02	Seleccionar la estrategia de negocio a largo plazo	MA-TB-06	
	Administración de iniciativas	SP-TB-03	Formulación de proyectos estratégicos	MA-TB-07	



- Desarrollo y gestión de productos y servicios

Tabla 18. Desarrollo y gestión de productos y servicios

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	P-TB-02	Gestión de Productos y Servicios	SP-TB-03	Evaluación del portafolio actual contra las oportunidades del mercado.	MA-TB-08
				Identificación de mejoras al portafolio actual.	MA-TB-09
				Identificación de potenciales nuevos productos y servicios.	MA-TB-10
				Alineamiento del portafolio con la estrategia de la empresa.	MA-TB-11
				Definición de objetivos de costo y enfoque de los productos y servicios del portafolio.	MA-TB-12
				Introducción nuevos productos y	MA-TB-13

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
				servicios.	
				Gestionar ciclo de vida de productos y servicios.	MA-TB-14
		Desarrollo de Productos y servicios	SP-TB-04	Diseño y evaluación de productos y servicios	MA-TB-15
				Realización de "test market"	MA-TB-16
				Preparación Portafolio	MA-TB-17

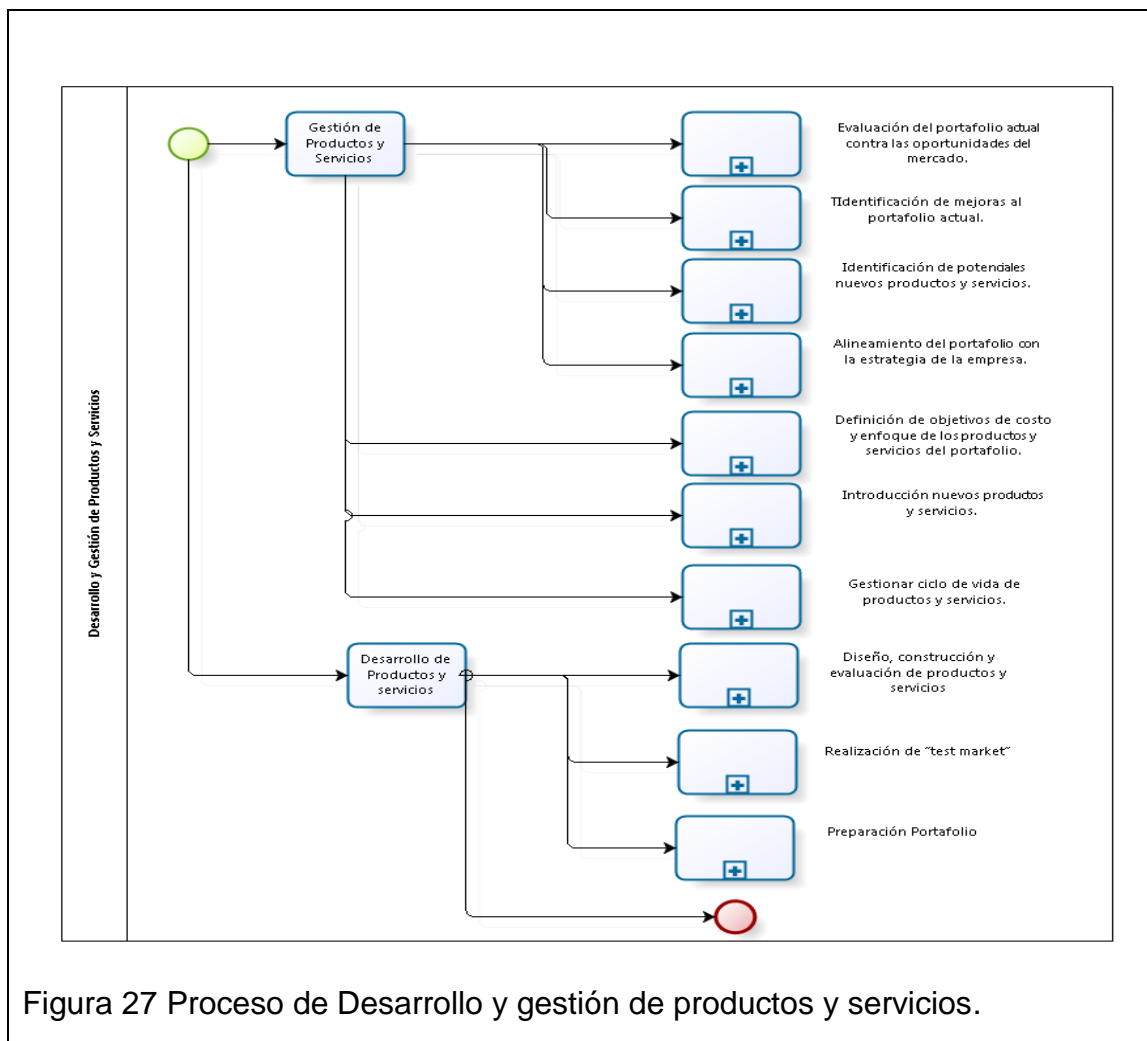


Figura 27 Proceso de Desarrollo y gestión de productos y servicios.

- Marketing y venta de productos y servicios

Tabla 19. Marketing y venta de productos y servicios

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Marketing y venta de productos y servicios	P-TB-03	Determinación de mercados y clientes	SP-TB-05	Desarrollo de investigaciones de mercado	MA-TB-18
				Identificación de segmentos de mercado	MA-TB-19
				Análisis de la competencia	MA-TB-20
				Análisis de Tendencias de la Industria	MA-TB-21
				Cuantificación de oportunidades de mercado	MA-TB-22
				Determinación de targets	MA-TB-23
				Priorización de oportunidades	MA-TB-24
		Desarrollo de estrategia de marketing	SP-TB-07	Definición de la propuesta de valor	MA-TB-25
				Definición de precios alineado a la propuesta de valor	MA-TB-26
		Desarrollo de estrategia comercial	SP-TB-08	Desarrollo proyección ventas (históricos, tendencias)	MA-TB-27
				Desarrollo de alianzas con fabricantes	MA-TB-28
				Formulación de presupuesto y metas de ventas	MA-TB-29
		Ejecución del plan de marketing	SP-TB-09	Definición de objetivos, metas y métricas	MA-TB-30
				Establecimiento de presupuesto de marketing	MA-TB-31
				Desarrollo y gestión de medios	MA-TB-32

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
			SP-TB-09	Desarrollo y gestión de precios	MA-TB-33
				Desarrollo y gestión de actividades promocionales	MA-TB-34
				Gestión imagen empresarial	MA-TB-35
				Seguimiento de la gestión de clientes	MA-TB-36
		Ejecución del plan comercial	SP-TB-10	Generación de prospectos y oportunidades	MA-TB-37
				Gestión de cuentas y clientes	MA-TB-38
				Gestión de ventas (acercamientos, preventa, cierre)	MA-TB-39
				Gestión de cierre de venta (contratos)	MA-TB-40
				Revisión de licitaciones	MA-TB-41
				Gestión de aplicaciones de Ventas	MA-TB-42
				Gestión de fuerza de ventas (localización de recursos, plan de incentivos)	MA-TB-43
				Gestionar alianzas con fabricantes (entrenamiento, comisiones, evaluación de resultados)	MA-TB-44

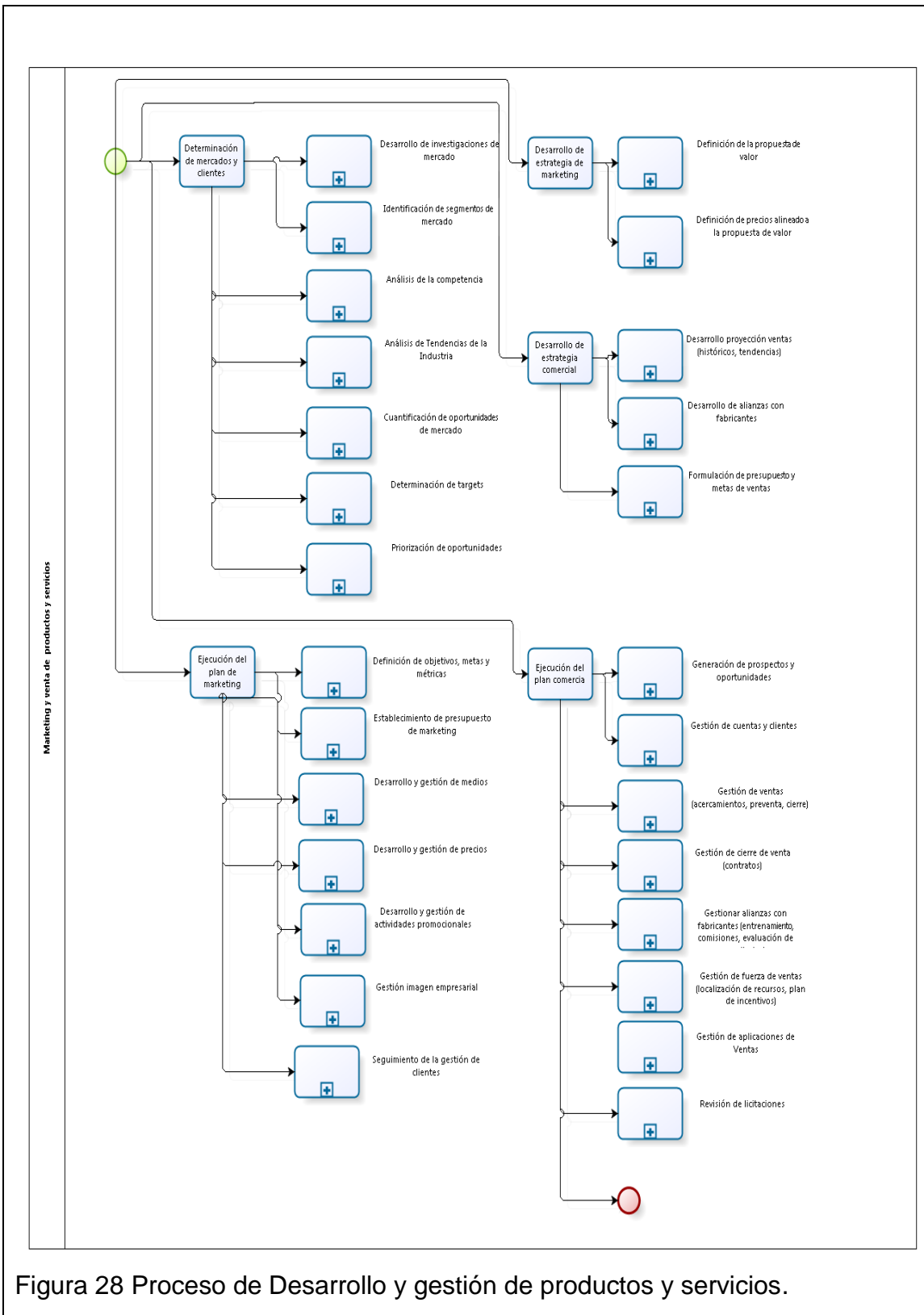


Figura 28 Proceso de Desarrollo y gestión de productos y servicios.

- Entrega de Productos y Servicios

Tabla 20. Entrega de Productos y Servicios

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Entrega de Productos y Servicios	P-TB-04	Administración de proyectos	SP-TB-10	Definición de políticas y acuerdos con terceros (outsourcing)	MA-TB-45
				Organización inicial con empresas involucradas (<i>Kick off</i> interno)	MA-TB-46
				Definición de Capacidades	MA-TB-47
				Control y Monitoreo del proyecto (3ras empresas y cliente)	MA-TB-48
				Gestión de compras nacionales e internacionales	MA-TB-49
				Gestión de Logística	MA-TB-50
				Gestión administrativa (firma contrato, trámite de pólizas, facturación/cobro)	MA-TB-51
				Análisis financiera (costos, márgenes de rentabilidad)	MA-TB-52
				Gestión de KPIs – certificación de cliente	MA-TB-53
				Aseguramiento de Calidad de Servicio	MA-TB-54
				Gestión documental y archivo de proyectos	MA-TB-55
				Cierre y evaluación del proyecto	MA-TB-56

- Gestión de Servicio al Cliente

Tabla 21. Gestión de Servicio al Cliente

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Gestión de Servicio al Cliente	P-TB-05	Administración de servicio al cliente	SP-TB-11	Desarrollar el servicio al cliente de segmentación y priorización	MA-TB-57
				Definir políticas y procedimientos de servicio al cliente (políticas, SLA)	MA-TB-58
		Operaciones de servicio al cliente	SP-TB-12	Asignación de recursos contactos, equipos asignados, monitoreo de calidad, herramientas)	MA-TB-59
				Gestión de requerimientos del cliente (soporte, información, reclamos)	MA-TB-60
		Evaluación de Servicios al Cliente	SP-TB-13	Administración de la satisfacción del Cliente	MA-TB-61
				Medición y evaluación de la calidad del atención al cliente	MA-TB-62

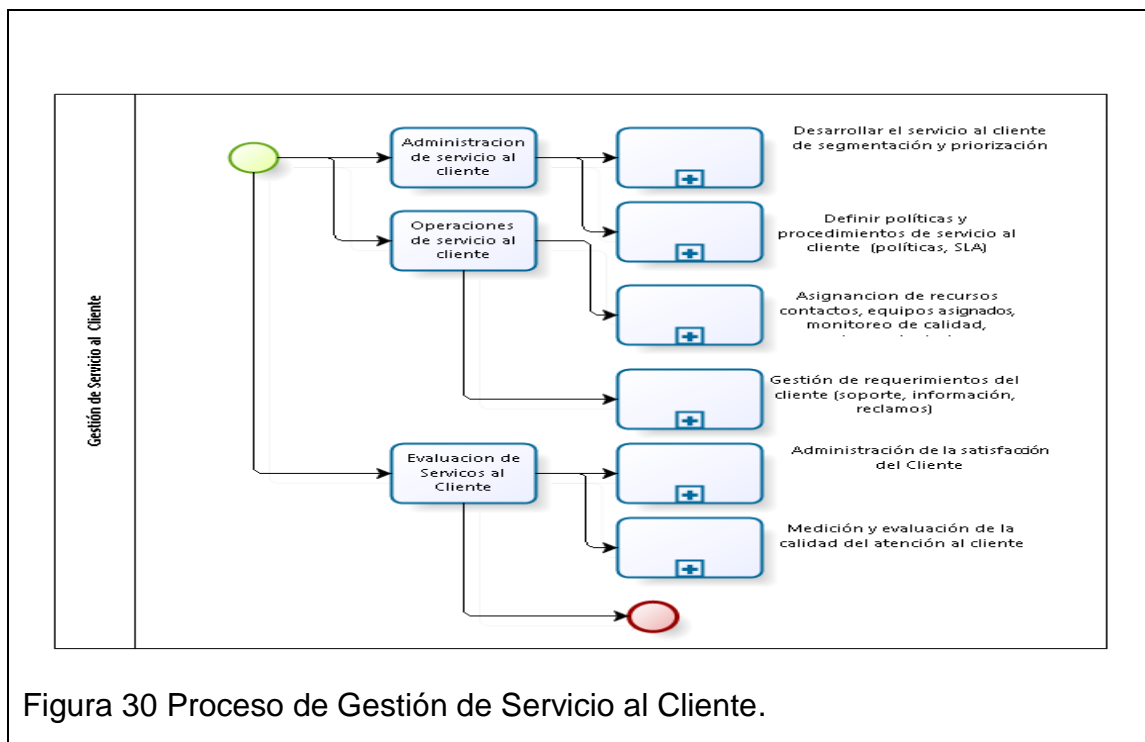


Figura 30 Proceso de Gestión de Servicio al Cliente.

Procesos de Apoyo

- Gestión de Talento Humano

Tabla 22. Gestión de Talento Humano

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Gestión de Talento Humano	P-TB-06	Desarrollo de planificación, políticas y estrategias de talento humano	SP-TB-14	Descripción y mantenimiento de puestos (roles y responsabilidades)	MA-TB-63
				Descripción y mantenimiento de esquema salarial	MA-TB-64
				Determinación de necesidades de personal	MA-TB-65
				Políticas de Sanciones	MA-TB-66
		Desarrollo de talento humano	SP-TB-15	Determinación de necesidades de capacitación y competencias claves para la empresa	MA-TB-67
				Determinación de plan de carrera	MA-TB-68
				Determinación de beneficios e incentivos	MA-TB-69
				Determinación de backups de personal	MA-TB-70
		Reclutamiento y contratación de personal	SP-TB-16	Gestionar requisiciones de personal	MA-TB-71
				Reclutamiento de potenciales candidatos	MA-TB-72
				Selección de personal	MA-TB-73
				Verificación de documentación y referencias	MA-TB-74
				Contratación de personal	MA-TB-75
				Registro de nuevo empleado	MA-TB-76

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
		Inducción y coaching de personal	SP-TB-17	Inducción de nuevo personal	MA-TB-77
				Acompañamiento a nuevo personal (coaching)	MA-TB-78
				Definición de metas y responsabilidades	MA-TB-79
				Desarrollo de competencias	MA-TB-80
				Gestión de desempeño	MA-TB-81
				Gestión de problemas internos	MA-TB-82
		Reconocimiento y retención de personal	SP-TB-18	Formulación de programa de motivación, reconocimiento e incentivos	MA-TB-83
				Gestión de beneficios	MA-TB-84
				Gestión de relaciones Laborales	MA-TB-85
				Gestión de apoyo a personal	MA-TB-86
				Gestión de roles de pago	MA-TB-87
		Seguridad Industrial y salud ocupacional	SP-TB-19	Mantenimiento de manual de SISO	MA-TB-88
				Gestión del reglamento SISO	MA-TB-89
				Planificación y gestión del sistemas SISO	MA-TB-90
				Cumplimiento normativo SISO (riesgo ambiental, enfermedades)	MA-TB-91
				Generación de reportes de SISO	MA-TB-92
		Gestión de des enrolamiento	SP-TB-20	Gestión de desvinculación	MA-TB-93
				Gestión de transiciones de puesto	MA-TB-94
				Cumplimiento de normativas de SISO	MA-TB-95
		Gestión de información de talento humano	SP-TB-21	Gestión de reportes	MA-TB-96
				Gestión de la comunicación interna	MA-TB-97

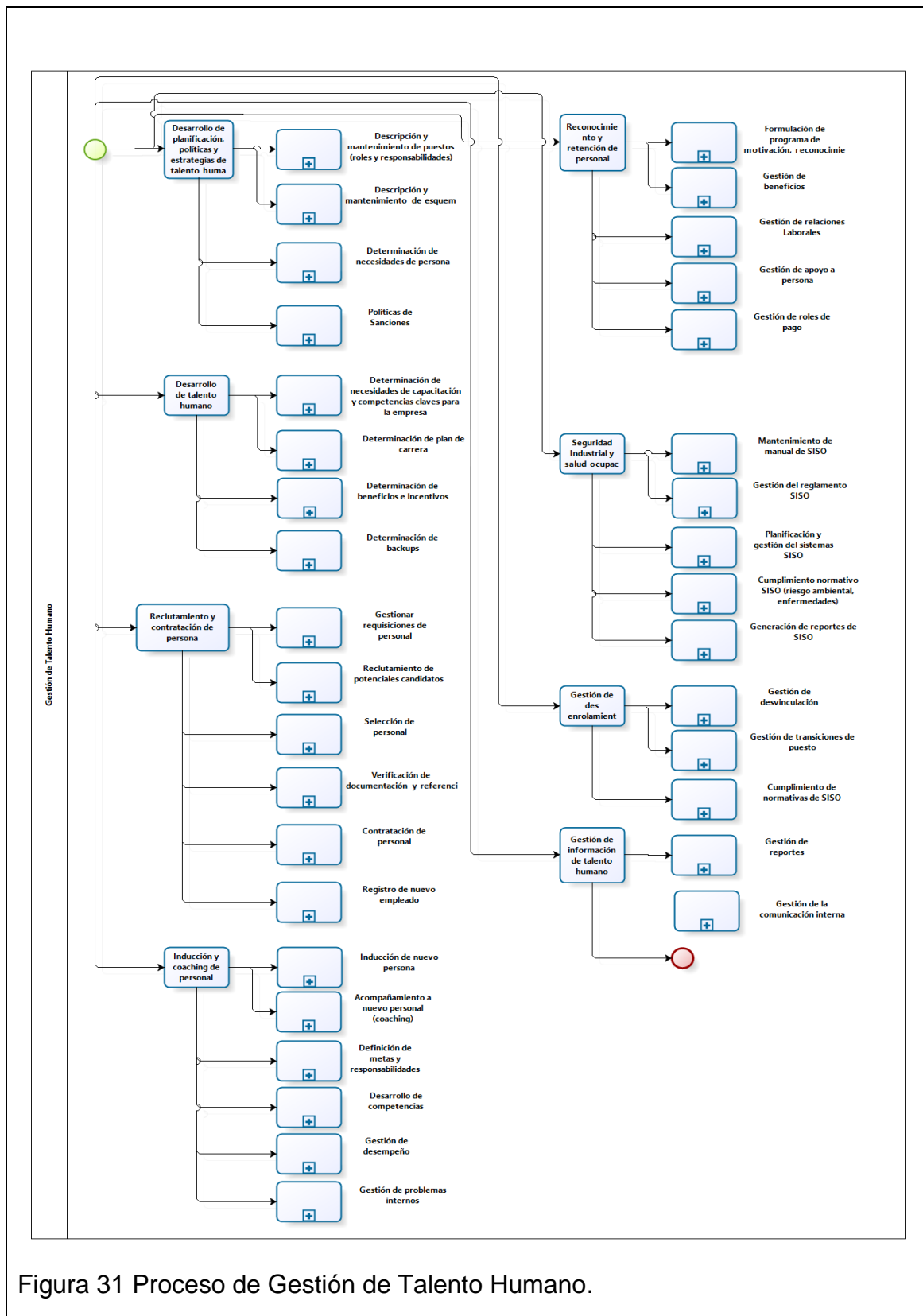


Figura 31 Proceso de Gestión de Talento Humano.

- Administración de Información Tecnológica

Tabla 23. Administración de Información Tecnológica

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Administración de Información Tecnológica	P-TB-07	Administración de la Información tecnología del negocio	SP-TB-22	Establecimiento de Gobierno de TI	MA-TB-98
		Seguridad de la Información	SP-TB-23	Establecimiento de Políticas de privacidad, seguridad y protección de la Información.	MA-TB-99
		Desarrollo y Mantenimiento de la información tecnológica	SP-TB-24	Definición y desarrollo de procesos, metodología y herramientas para la administración de la Información	MA-TB-100
		Entregar y soporte de servicios de tecnología de la información	SP-TB-25	Mantenimiento de infraestructura de TI	MA-TB-101
				Administración de disponibilidad	MA-TB-102
				Administración de Backups y Recovery	MA-TB-103
				Administración de Incidentes	MA-TB-104
				Administración de Rendimiento y Capacidades	MA-TB-105

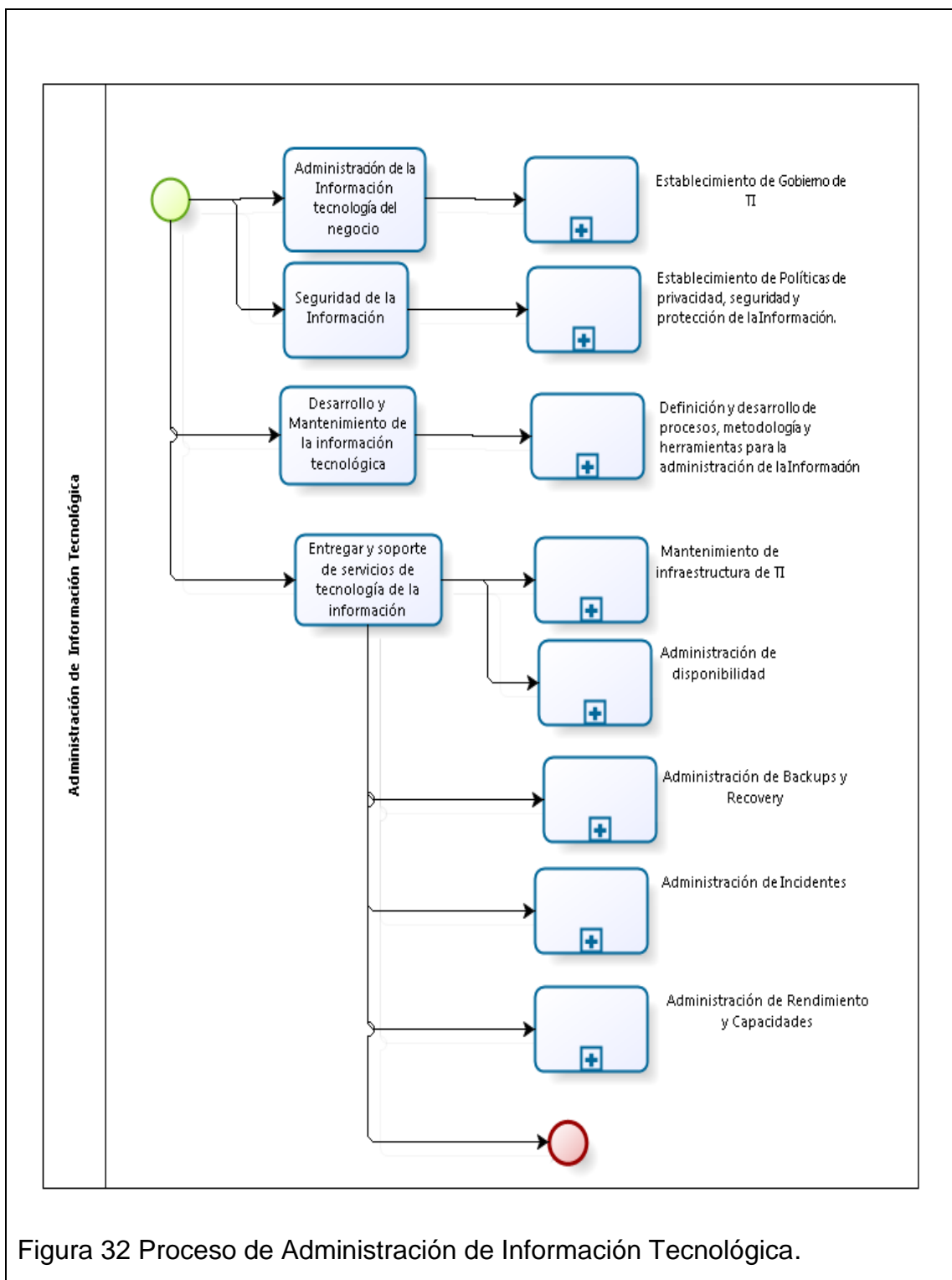


Figura 32 Proceso de Administración de Información Tecnológica.

- Gestión de Recursos Financieros

Tabla 24. Gestión de Recursos Financieros

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Gestión de Recursos Financieros	P-TB-08	Gestión Contable	SP-TB-26	Planificación presupuestaria	MA-TB-106
				Proyecciones de flujo de caja	MA-TB-107
				Gestión de contabilidad de costos	MA-TB-108
				Gestión contable	MA-TB-109
				Evaluación del desempeño financiero (clientes - rentabilidad, nuevos productos)	MA-TB-110
		Facturación y cobranzas	SP-TB-27	Gestión de crédito a clientes	MA-TB-111
				Facturación	MA-TB-112
				Gestión de cuentas por cobrar (políticas, mecanismos, reportes)	MA-TB-113
				Gestión de cartera	MA-TB-114
				Gestión de ajustes y deducciones	MA-TB-115
		Gestión de reportes financieros	SP-TB-28	Gestión de políticas y Procedimientos	MA-TB-116
				Gestión financiera de activos	MA-TB-117
				Elaboración de reportes financieros	MA-TB-118
		Gestión de nómina	SP-TB-29	Gestión de tiempo	MA-TB-119
				Gestión de pagos	MA-TB-120
Gestión de impuestos y deducciones	MA-TB-121				

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
		Gestión de pagos	SP-TB-30	Control de cuentas por pagar	MA-TB-122
				Aprobación de pagos	MA-TB-123
				Reversos	MA-TB-124
				Determinación y trámite de impuestos	MA-TB-125
				Gestión de caja chica y reembolsos	MA-TB-126
		Gestión de Bancos	SP-TB-31	Gestión de cuentas bancarias	MA-TB-127
				Gestión de inversiones	MA-TB-128
				Gestión de riesgo financiero	MA-TB-129
		Control interno	SP-TB-32	Gestión de controles, políticas y procedimientos	MA-TB-130
				Aplicaciones de controles internos	MA-TB-131
				Reportes de auditoría y cumplimiento	MA-TB-132
		Gestión de impuestos	SP-TB-33	Desarrollo de estrategia tributaria	MA-TB-133
				Pago de impuestos	MA-TB-134

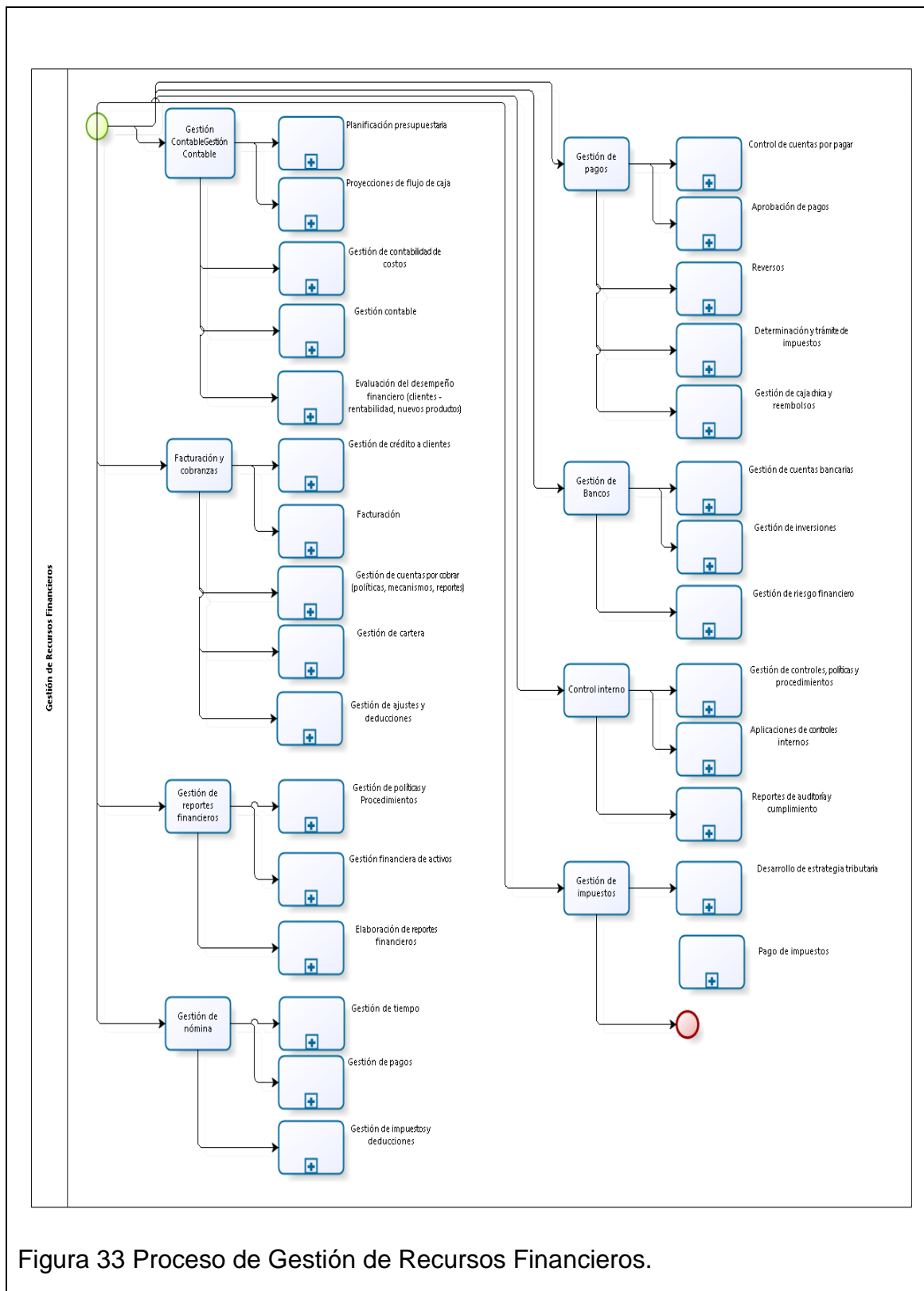


Figura 33 Proceso de Gestión de Recursos Financieros.

- Gestión de Activos, Logística y Compras

Tabla 25. Gestión de Activos, Logística y Compras

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Gestión de Activos, Logística y Compras	P-TB-09	Gestión de Activos y Servicios Generales	SP-TB-34	Formulación de políticas y desarrollo de estrategia de propiedad, planta, equipo	MA-TB-135
					MA-TB-136
				Gestión de facilidades y ambientes de trabajo	MA-TB-137
				Provisión e instalación de activos	MA-TB-138
				Control físico de activos	MA-TB-139
				Mantenimiento de instalaciones	MA-TB-140
				Servicios Generales (mensajería, guardianía, recepción, limpieza)	MA-TB-141
				Gestión de remate - venta	MA-TB-142
				Gestión de reciclaje - abandono	MA-TB-143
		Gestión de Logística y Compras (orientación proyectos de cliente y necesidades internas)	SP-TB-35	Estrategias, acuerdos y gestión con proveedores	MA-TB-144
				Definición de procesos de compras	MA-TB-145
				Trámite de compras: BOM - <i>packing list</i> - adquisiciones internas	MA-TB-146
				Plan de entregas de equipos y materiales	MA-TB-147
				Definición de estándares y procedimientos de calidad	MA-TB-148
				Evaluación del desempeño de proveedores	MA-TB-149
				Definición de la estrategia logística	MA-TB-150
				Gestión y revisión de flujo de equipos materiales	MA-TB-151
				Trámite de aduana	MA-TB-152
				Consolidación de importaciones.	MA-TB-153
				Gestión de bodega (despachos, retornos)	MA-TB-154

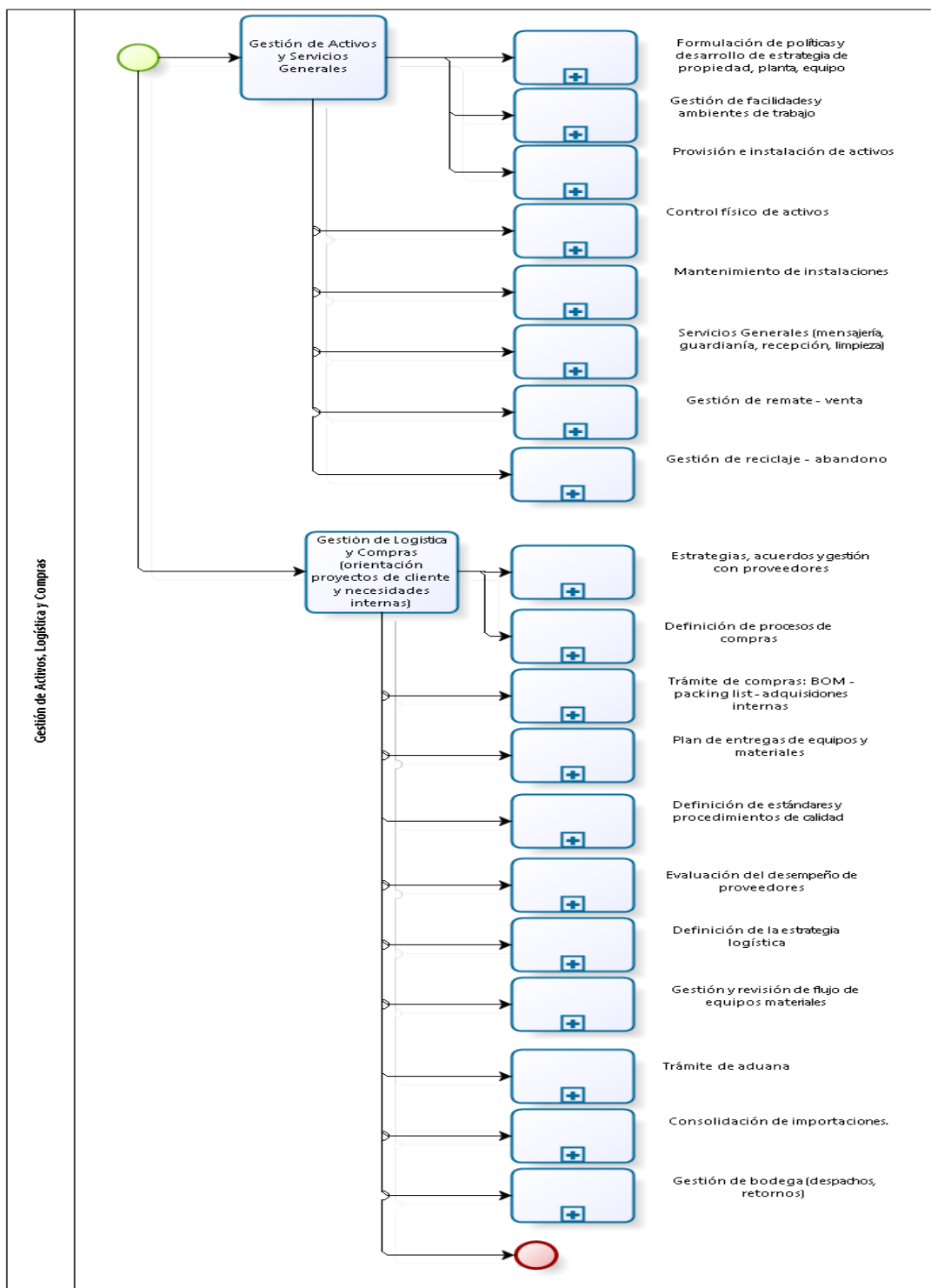


Figura 34 Proceso de Gestión de Activos, Logística y Compras.

- Desarrollo Organizacional

Tabla 26. Desarrollo Organizacional

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Desarrollo Organizacional	P-TB-10	Gestión de Procesos	SP-TB-36	Gobierno de procesos empresariales	MA-TB-155
				Definición de estándares y buenas prácticas	MA-TB-156
				Definición de procesos	MA-TB-157
				Gestión del desempeño de procesos	MA-TB-158
				Mejora continua	MA-TB-159
		Gestión de la calidad	SP-TB-37	Desarrollo de certificación ISO	MA-TB-160
				Auditorías de calidad internas y externas	MA-TB-161
				Auditorías de socios Estratégicos	MA-TB-162
		Gestión documental y archivo	SP-TB-38	Documentación administrativa	MA-TB-163
				Gestor Documental	MA-TB-164

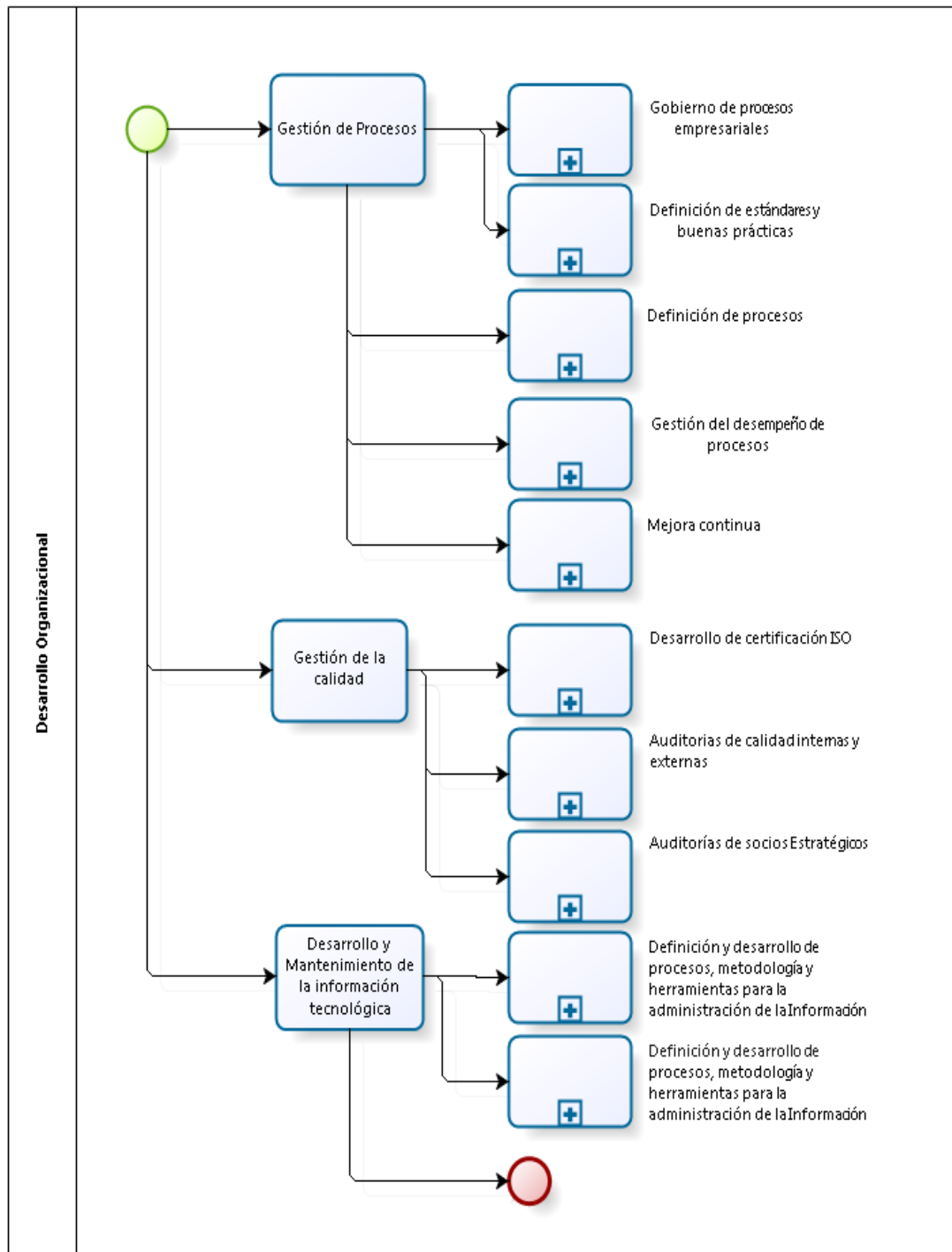
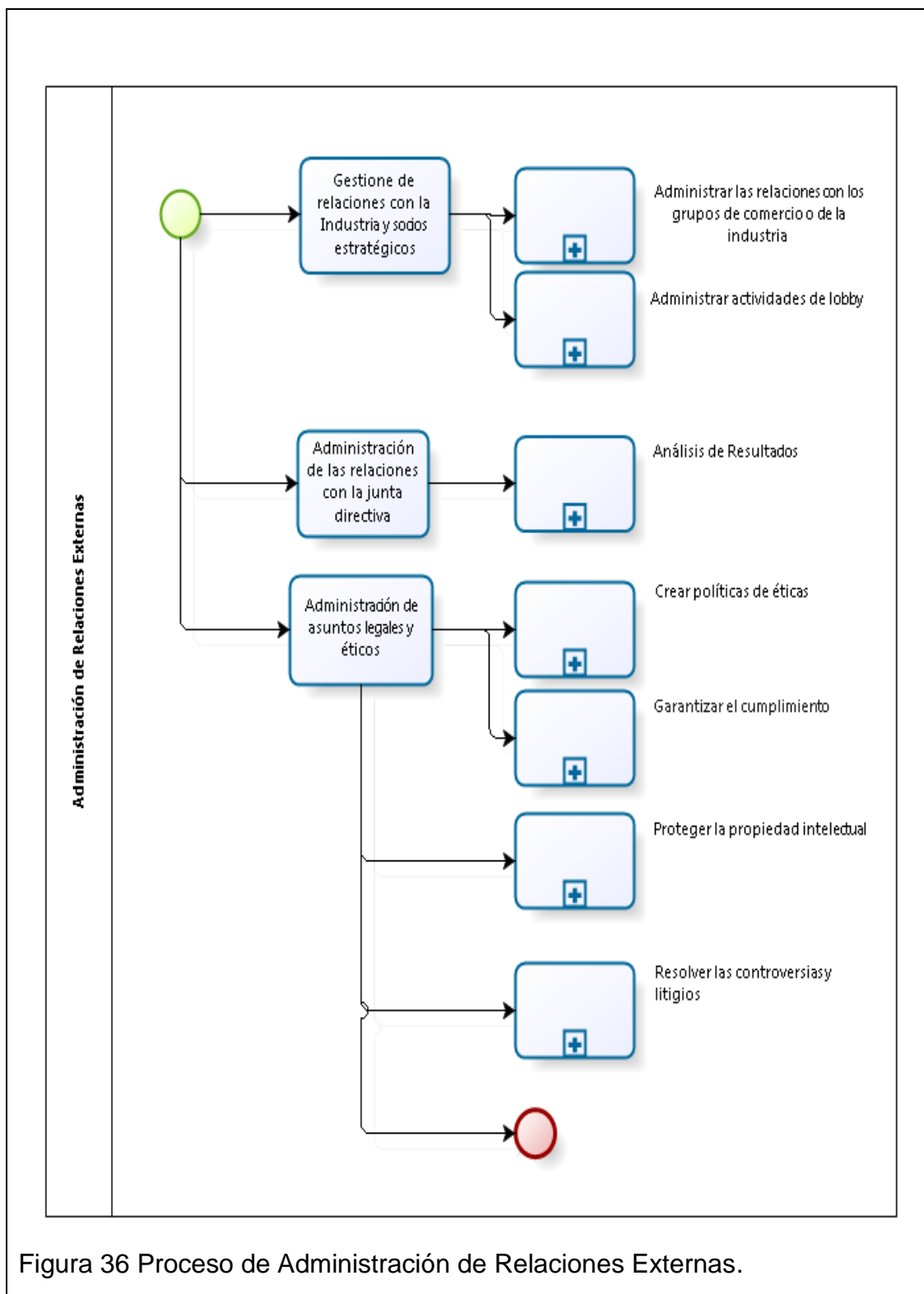


Figura 35 Proceso de Desarrollo Organizacional.

- Administración de Relaciones Externas

Tabla 27. Administración de Relaciones Externas

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	ID MACRO ACTIVIDADES
Administración de Relaciones Externas	P-TB-11	Gestione de relaciones con la Industria y socios estratégicos	SP-TB-39	Administrar las relaciones con los grupos de comercio o de la industria	MA-TB-165
				Administrar actividades de lobby	MA-TB-166
		Administración de las relaciones con la junta directiva	SP-TB-40	Análisis de Resultados	MA-TB-167
		Administración de asuntos legales y éticos	SP-TB-41	Crear políticas de éticas	MA-TB-168
				Garantizar el cumplimiento	MA-TB-169
				Proteger la propiedad intelectual	MA-TB-170
				Resolver las controversias y litigios	MA-TB-171



En la Figura 37 Mapa de Procesos Propuesta. Se muestra un consolidado del mapa de procesos de primer nivel y su interacción interrelaciones existentes entre los mismo

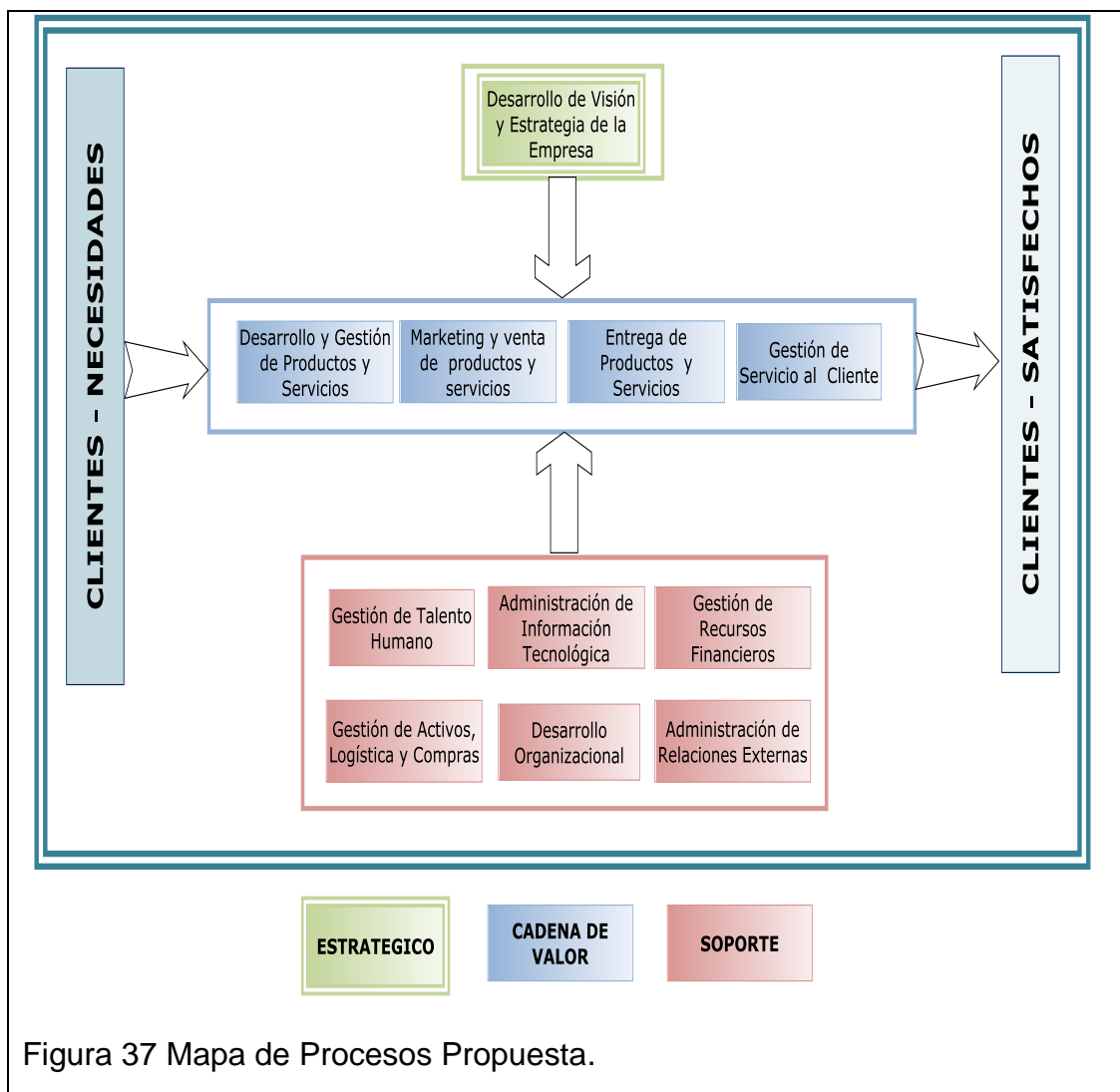


Figura 37 Mapa de Procesos Propuesta.

Se considera que la empresa posea una herramienta que permita la definición e indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa para los cual se propone un Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que sugiere que la empresa debe ser vista desde cuatro perspectivas, definiendo métricas, datos y analizarlos en referencia a la situación de la empresa.

2.1.16 Estructura Organizacional Propuesta.

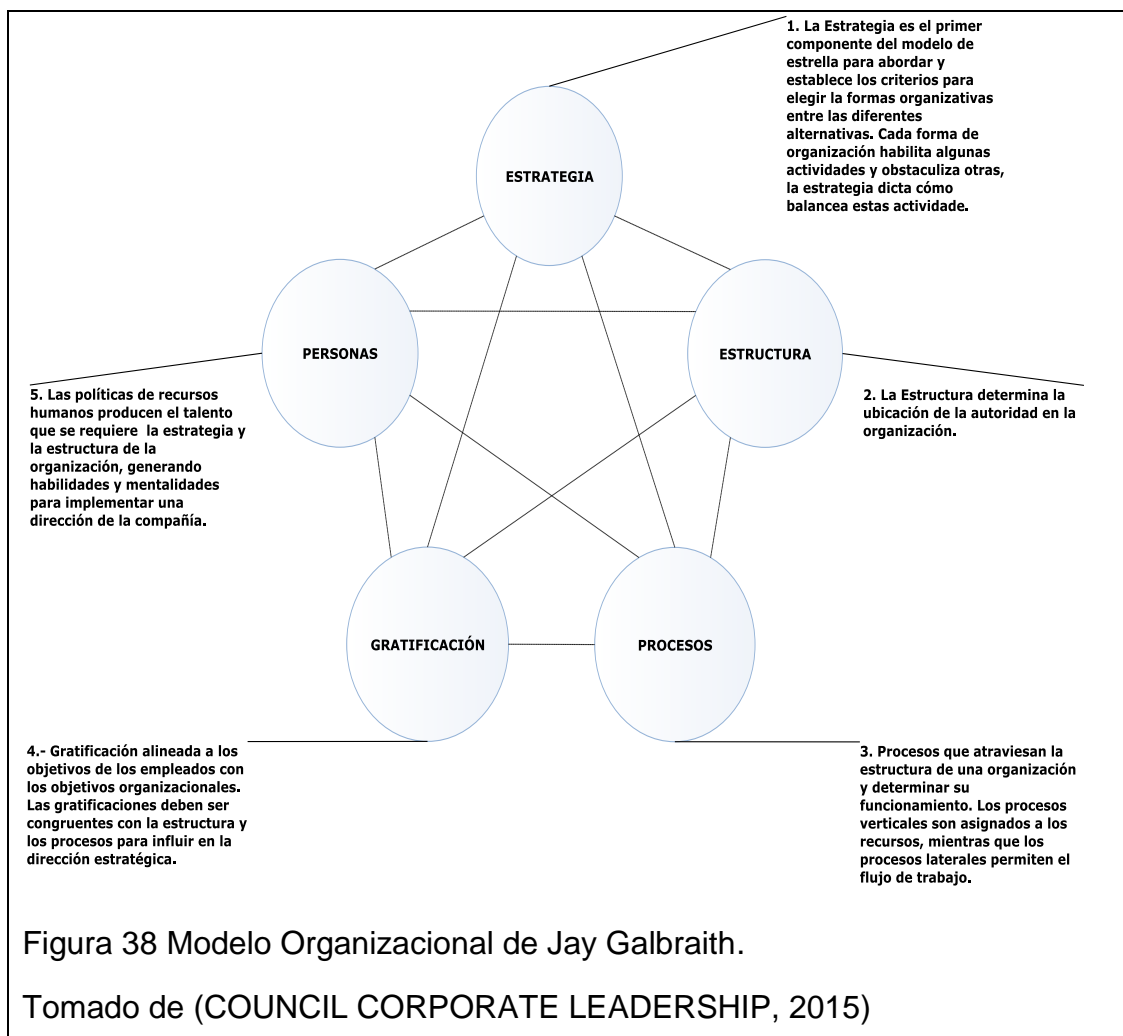
La estructura organizacional que se propone debe soportar la ejecución de la estrategia de la empresa, mapearse de manera coherente con la arquitectura

de procesos propuesta y crear las sinergias con empresas de terceros y outsourcing para la operación optima de la empresa. Se analizó la cadena de valor de la organización, definiendo sus secciones homogéneas de dirección, apoyo. Tecnología y operacionales, con lo que tendremos una visión realista de las necesidades de responsables para cada área, sección o departamento. Es primordial el conseguir una organización con el mínimo número de niveles jerárquicos, con el fin de no superen los tres escalones, además de tratar de dividir la organización en diversas unidades de negocio. (Luis Miguel Manene, 2015)

Para el diseño de la estructura organizacional se optó por el modelo de estrella de Jay Galbraith como marco de referencia para aplicarlo en la reestructuración del organigrama de la empresa es el más difundido y aceptado en las organizaciones. (COUNCIL CORPORATE LEADERSHIP, 2015).

El cual se enfoca en:

- Estrategia: Define un balances entre las unidades organizacionales enfocándose en la estrategia de la empresa.
- Estructura: Define la ubicación de la autoridad en la organización.
- Procesos: Define el desarrollo que se cumple en las diferentes unidades organizaciones.
- Gratificación: Define la gratificación de cada persona en función del nivel que desempeña en la organización.
- Personas: Define las políticas de recursos humanos para evaluar los diferentes roles del personas dentro de la estructura organizacional.



A continuación se destacan las cinco opciones básicas de estructura organizacional enfocadas al tipo de organización, ventajas, desventajas y características de la estrategia soportada por cada estructura, y así definir qué tipo de modelo organizacional se ajusta a las necesidades actuales de la empresa. (COUNCIL CORPORATE LEADERSHIP, 2015).

Tabla 28. Las Cinco opciones de Estructura Organizacional de JAY GALBRAITH

Tipo de Estructura	Descripción	Ventajas	Desventajas	Características de Estrategia soportados por esta estructura
Estructura Funcional	Organizada en torno a las actividades o funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● La recopilación de trabajos que permite transferir ideas y conocimientos. ● Permite una mayor escalabilidad, especialización y estandarización. ● Presenta una sola cara a los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crea barreras entre las diferentes funciones ● Inmanejable si existe una gran variedad de productos, canales y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● De pequeño tamaño, la línea de pocos productos ● Mercado Indiferenciado ● Escala o experiencia dentro de la función ● Largo desarrollo del ciclo de vida de productos ● Estándares comunes
Estructura de Producto	Organizaciones funcionales múltiples, cada uno con su propia línea de productos	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminuye el ciclo de desarrollo de productos, ya que cada unidad se centra en una sola línea de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las divisiones requieren autonomía, por duplica el uso de recursos. ● Organización pierde economías de escala. ● Desafiado cuando los clientes compran más de una división de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfocado a productos ● Múltiples productos para clientes independientes ● El Ciclo de vida de desarrollo de productos es corto.
Estructura de Mercado	Organizada en torno a los clientes, mercados o industrias	<ul style="list-style-type: none"> ● Son empresas con el conocimiento y la información superior sobre los segmentos de mercado y desarrollan una ventaja competitiva ● Ayuda a las empresas de servicios que deben centrarse en los segmentos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencia a duplicar actividades y desarrollar sistemas incompatibles ● Dificultad para compartir los productos o servicios comunes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de importantes segmentos de mercado ● Producto o servicio único para segmentar ● La fuerza se enfoca en el Comprador ● Aprovechar el conocimiento de los clientes ● Servicio al cliente rápido y corto ciclo de desarrollo de nuevos productos
Estructura Geográfica	Organizada en torno a los distritos, regiones o territorios	<ul style="list-style-type: none"> ● Minimizar los costos de viajes y distribución cuando esta cerca all cliente ● Útil si la organización tiene que estar situado cerca de la fuente de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> ● Convertirse en una estructura menos importante ahora que la tecnología permite a las empresas estar en cualquier lugar y buscar la mejor ubicación mundial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo valor del costo de transporte ● La prestación de servicios en el lugar ● La cercanía al cliente para su entrega o de apoyo ● Percepción de la organización como local.
Estructura de Procesos	Organizado en torno a un flujo completo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Permite una mirada renovada, de extremo a extremo, en todo un proceso ● Procesos con cobertura de extremo a extremo se prestan para facilitar indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crea barreras en transferencias entre diferentes grupos de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potencia nuevos procesos y cambio radicales en los mismos ● Reducción del capital de trabajo ● La necesidad de reducir los tiempos de ciclo de procesos

Tomado en consideración lo anteriormente expuesto se propone adoptar una estructura organizacional tipo funcional que se muestra en la Figura 39 Organigrama Propuesto de Comunicaciones Gold Partner., ya que al tratarse de una pequeña empresa existe mayor transferencia de conocimiento en el personal ya que cada área trabaja como una mini organización, facilita la estandarización de los procesos y se presenta como una sola unidad frente a los clientes. Como desventaja se puede mencionar que existe un grado de dificultad de localizar y fijar la responsabilidad en las diferentes áreas pero al tratarse de una empresa con un limitado número de recurso humano, una persona puede tener a cargo varias responsabilidades dentro de la organización.

A continuación se detallan siguientes áreas en la organización.

- Presidencia
- Gerencia de Delivery
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Marketing y Eventos

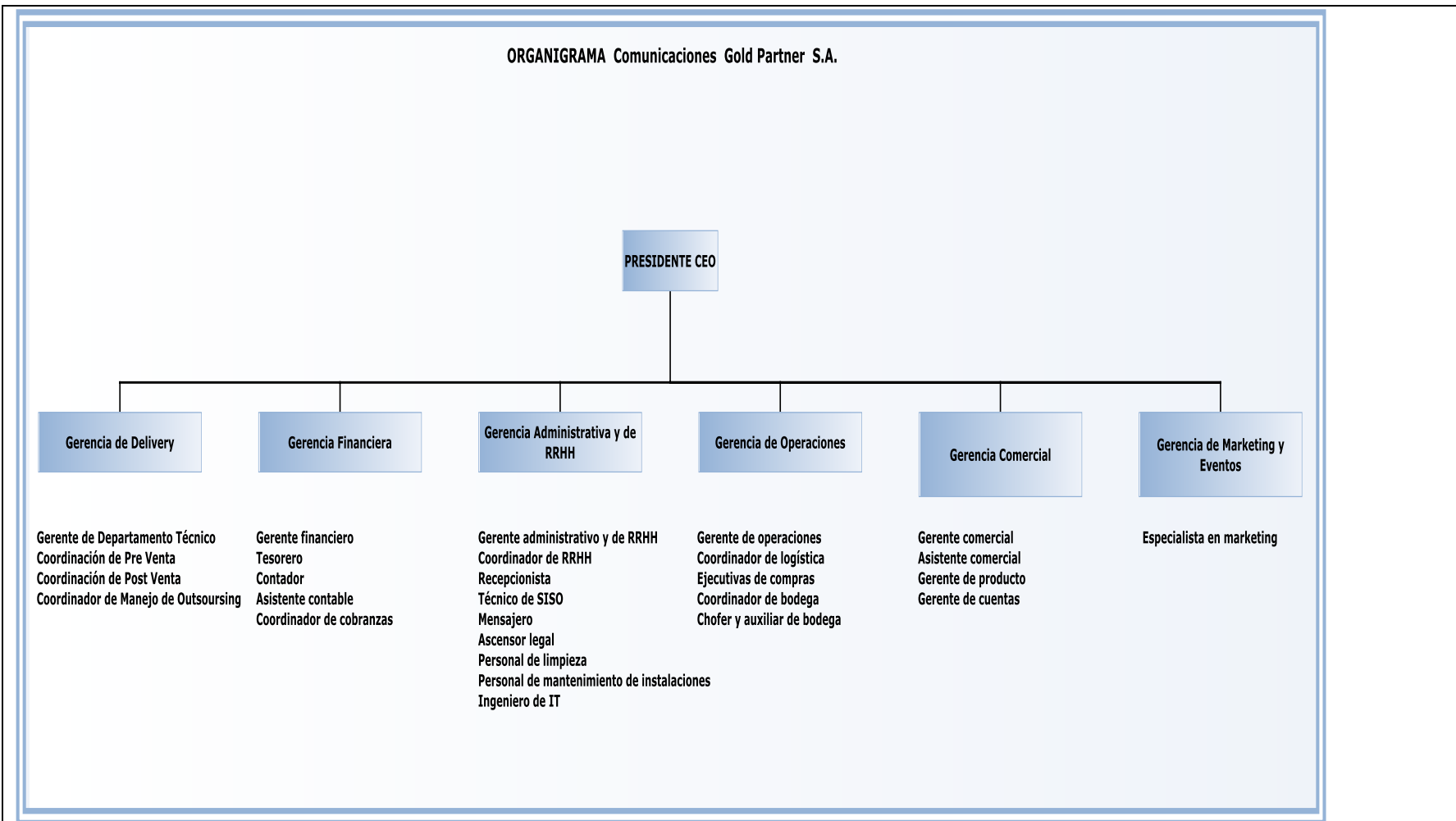
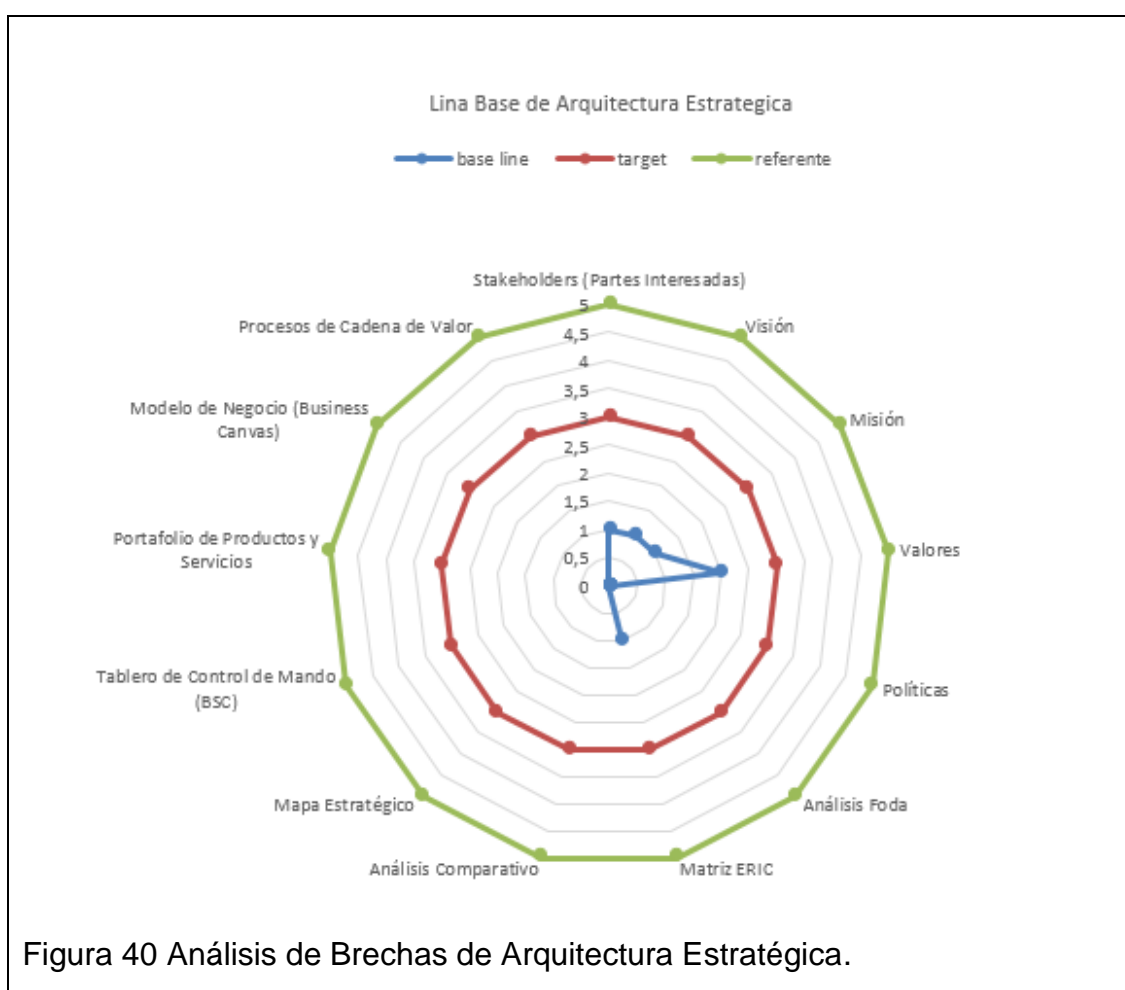


Figura 39 Organigrama Propuesto de Comunicaciones Gold Partner.

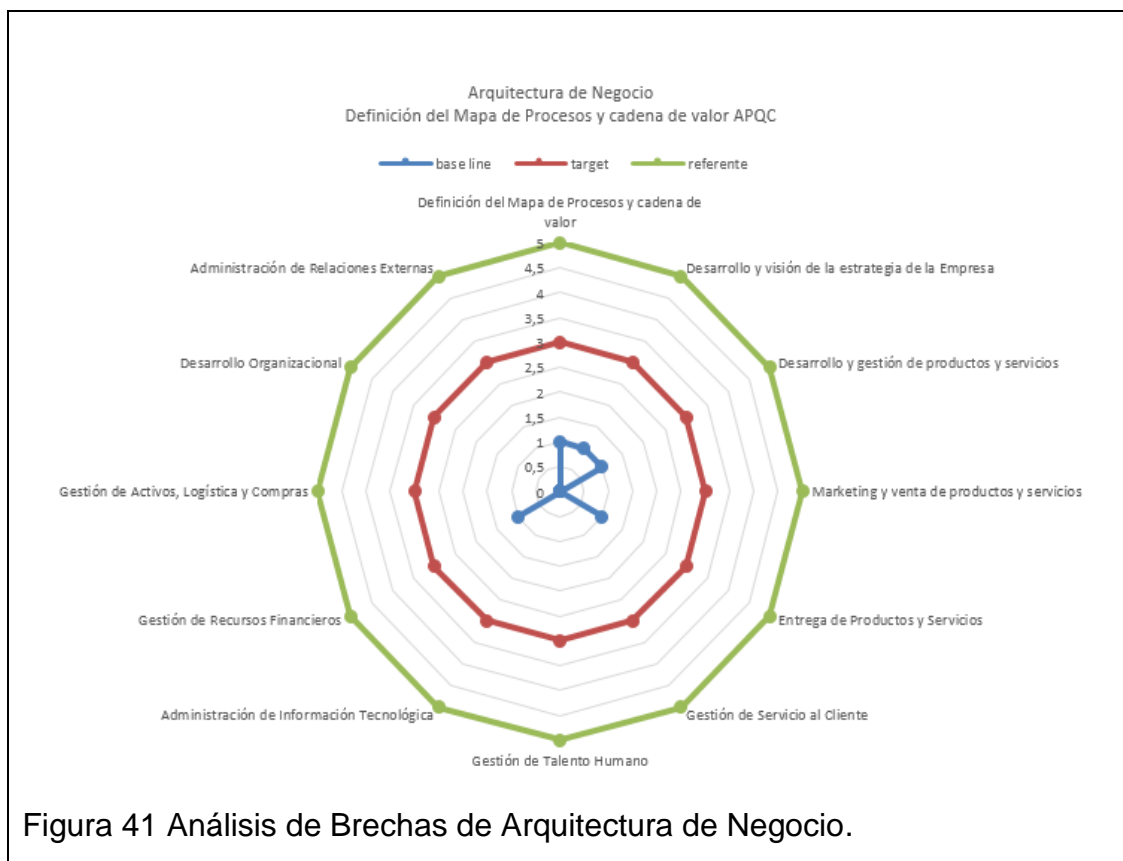
2.1.17 Análisis de Brechas

A continuación se realizará un análisis de brechas en comparación a los referentes internacional en este caso APQC para la obtención de la Brecha en los diferentes campos del dominio de Negocio y capacidades empresariales.

En la Figura 40 Análisis de Brechas de Arquitectura Estratégica. se presenta la línea base, el referente y el target deseado por la Empresa para su arquitectura estratégica.



En la Figura 41 Análisis de Brechas de Arquitectura de Negocio. se presenta la línea base, el referente y el target deseado por la Empresa para su arquitectura de Negocio.



2.1.18 Identificación de Proyectos

Una vez identificadas las brechas entre el estado actual (AS-IS) y el estado deseado (TO-BE), las mismas que están enfocadas en satisfacer los *concerns* de los *stakeholders* y cubrir los diferentes objetivos de la organización, se propondrá y priorizará proyectos en función de las iniciativas previamente planteadas que cierran dicha brecha.

Para la priorización de los proyectos se ha seleccionado los siguientes criterios que se muestra en Tabla 29. Criterios de Priorización. En conjunto con los *stakeholders*.

Tabla 29. Criterios de Priorización

ID	CRITERIO	PESO	DESCRIPCIÓN
C1	Nivel de Inversión	15%	Recursos financieros para la implementación del proyecto
C2	Retorno de Inversión	25%	Beneficio de la inversión realizada en el proyecto
C3	Alineación Estratégica	30%	Enfocada con la visión estratégica del negocio
C4	Riesgo	10%	Riesgo del Proyecto
C5	Percepción de los clientes	20%	Satisfacción del cliente

En base a lo anteriormente expuesto se realizó una calificación del 1 al 5 en importancia del proyecto, esta calificación se la realizó en conjunto con los *stakeholders*. Los resultados se muestran en la Tabla 30. Calificación de Proyectos.

Tabla 30. Calificación de Proyectos

INICIATIVAS	ID INICIATIVAS	PROYECTOS	ID PROYECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
Alinear los objetivos empresariales con los procesos de negocio creando valor para la empresa.	I-01	Reingeniería de Procesos Internos de la Empresa	PR-01	5	5	5	4	5
Incorporación de Herramientas de Gestión Balanced Scorecard	I-02	Incorporación de Herramienta de Balanced Scorecard	PR-02	5	4	5	1	1
Creación de nuevas estrategias de Ventas, Mejor Comercialización de productos y servicios redefiniendo los procesos comerciales y Proceso de Marketing	I-03	Reingeniería de Estrategia Comercial y redefinición de portafolio de productos y servicios.	PR-03	5	5	5	5	5
Adquisición de sistema CRM para manejo adecuado de Clientes	I-04	Incorporación de Sistema CRM	PR-04	5	2,5	4	5	4
Adquisición de Sistema de Analítica financiera	I-05	Incorporación de Sistema ERP	PR-05	5	2,5	3	4	2
Sistema de medida de Satisfacción de Clientes	I-06	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	PR-06	5	2,5	2	5	4
Plan de Carrera y Capacitación al personal	I-07	Incorporación de Procesos de Talento Humano	PR-07	2,5	5	5	2	5
Sistema de manejo de tickets, proceso de manejo de proveedores	I-08	Incorporación de Proceso Y automatización mediante un Sistema CRM	P-08	5	2,5	4	5	4

INICIATIVAS	ID INICIATIVAS	PROYECTOS	ID PROYECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
Sistema de medida de Satisfacción de Clientes	I-09	Incorporación de Sistema CRM	P-09	5	2,5	4	5	4
Implementación de nuevos Procesos	I-10	Reingeniería de Procesos Internos de la Empresa	P-10	5	5	5	4	5
Proceso de socialización	I-11	Reingeniería de Procesos Internos de la Empresa	PR-11	5	5	5	4	5
Implementación de Procesos de Talento Humano	I-12	Incorporación de Procesos de Talento Humano	PR-12	2,5	5	5	2	5
Implementación de Procesos de Calidad	I-13	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	PR-13	5	2,5	2	5	4
Adquisición de sistema Financiero o ERP (enterprise resource planning) de acuerdo a las necesidades empresariales	I-14	Incorporación de Sistema ERP	PR-14	5	2,5	3	4	2
Implementación de Procesos de Calidad	I-15	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	PR-15	5	2,5	2	5	4
Implementación de infraestructura, equipamiento, software base	I-16	Diseño e implementación de Equipamiento de hardware y Software en función de las necesidades de la Empresa	PR-16	5	2,5	4	5	4

INICIATIVAS	ID INICIATIVAS	PROYECTOS	ID PROYECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
Implementación de Procesos de Talento Humano	I-17	Incorporación de Procesos de Talento Humano	PR-17	2,5	5	5	2	5
Implementación de Procesos de Gestión de Proyectos	I-18	Incorporar proceso de gestión de Proyectos	PR-18	4	4	4	5	5
Implementación de Procesos de Calidad	I-19	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	PR-19	5	2,5	2	5	4
Implementación de Procesos de Calidad	I-20	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	PR-20	5	2,5	2	5	4
Implementación de Procesos de Talento Humano	I-21	Incorporación de Procesos de Talento Humano	PR-21	2,5	5	5	2	5
Implementación de Procesos de Gestión de Proyectos	I-22	Incorporar proceso de gestión de Proyectos	PR-22	4	4	4	5	5
Implementación de Procesos de Logística	I-23	Incorporación de procesos y de Sistema ERP	PR-23	5	2,5	3	4	2
Adquisición ERP (<i>enterprise resource planning</i>) de acuerdo a las necesidades empresariales	I-24	Incorporación de Sistema ERP	PR-24	5	2,5	3	4	2
Implementación de Procesos de Talento Humano	I-25	Incorporación de Procesos de Talento Humano	PR-25	2,5	5	5	2	5

2.1.19 RoadMap de Implementación de Proyectos

En base a los criterios de priorización en porcentajes y el resultado de las encuestas a los *stakeholders* se presenta en la Tabla 31. *RoadMap* de Implementación de Proyectos una propuesta de de ejecución de proyectos para la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A.

Tabla 31. *RoadMap* de Implementación de Proyectos

PRIORIZACION	PROYECTOS	% DE EVALUACIÓN	ID PROYECTOS
1	Reingeniería de Estrategia Comercial y redefinición de portafolio de productos y servicios.	100%	PR-03
2	Reingeniería de Procesos Internos de la Empresa	98%	PR-01,PR-10,PR-11
3	Incorporación de Procesos de Talento Humano	87%	PR-07,PR-12,PR-17,PR-21,PR-25
4	Incorporar proceso de gestión de Proyectos	86%	PR-18,PR-22
5	Diseño e implementación de Equipamiento de hardware y Software en función de las necesidades de la Empresa	84%	PR-16
6	Incorporación de Proceso Y automatización mediante un Sistema CRM	82%	PR-04,PR-08,PR-09
7	Incorporación de Herramienta de <i>Balanced Scorecard</i>	71%	PR-02
8	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	66%	PR-06,PR-13,PR-15,PR-19,PR-20
9	Incorporación de procesos y de Sistema ERP	62%	PR-05,PR-14,PR-23,PR-24

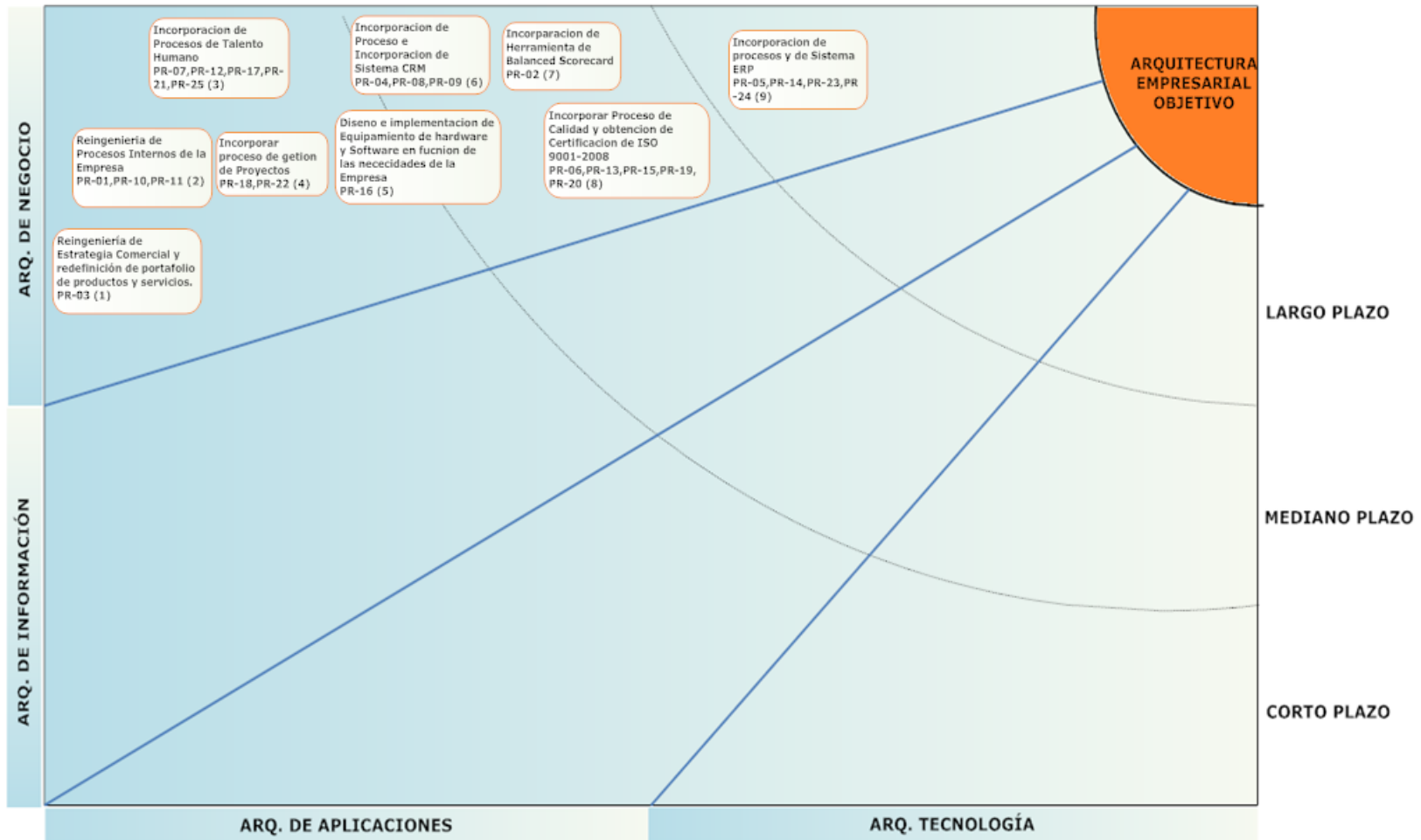


Figura 42 RoadMap de Implementación de Proyectos.

3 CAPÍTULO III

3.1 Arquitectura de Información, Datos Y Aplicaciones.

La fase C, se propondrá un diseño de la arquitectura de datos y aplicaciones para el análisis de una transición de la organización a un contexto de aplicaciones donde el manejo de la información sea la más adecuada para cumplir con las necesidades que enfrenta la misma.

En esta fase se definirá la línea base de los sistemas de información de la organización y se desarrollara el Target que habilita a la arquitectura de negocio y la visión empresarial a cumplir los objetivos planteados anteriormente, direccionadas a los diferentes *concerns* de los *stakeholders*.

Se determina la información que apalanca las operaciones de la organización y los sistemas de aplicación permiten procesar dicha información, las relaciones entre los diferentes aplicativos, al igual que la definición de responsables del manejo de la información y planteamiento de un *Roadmap* basado en los gaps (*brechas*) entre la arquitectura de aplicaciones de la línea base y el target que permitan su evolución.

Se plantea para Comunicaciones Gold Partner los objetivos detallados a continuación:

Desarrollar una arquitectura target tanto de Datos como de Aplicaciones para satisfacer las necesidades de información en términos de disponibilidad, seguridad y calidad de la información para todos los *stakeholders* de la organización. (Mosley Mark, 2009, p. 41)

Plantear un plan de dirección que permitan solucionar paulatinamente las brechas encontradas para poder alcázar la arquitectura de sistemas de información, datos y aplicaciones finales.

Se proceda con la definición de una línea base de Datos e Información donde se analizara la procedencia y de cómo se maneja, procesa, almacena y quien utiliza la información.

En la Tabla 32. Matriz Procesos-Datos-Aplicación. Se detalla la procedencia de los Datos y Aplicaciones que los genera en base a los procesos que maneja actualmente Comunicaciones Gold Partner S.A. proporcionando la línea base existente.

Tabla 32. Matriz Procesos-Datos-Aplicación.

PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS NEGOCIOS	Recibir información del nuevo negocio	*Entidad Clientes *Entidad Publicidad *Entidad Eventos	Pipedrive
	Buscar reunión con contacto de la cuenta	*Entidad Cliente	Pipedrive
	Reunión con Gerente comercial, gerente de preventa, gerente de producto	*Entidad Proveedor *Entidad Producto *Entidad Fabricante *Entidad Comercial	EMAIL
	Elaborar estrategia para nuevo negocio	*Entidad Comercial	Word, Excel, PDF, Office, Pipedrive
	Notificación nueva oportunidad al fabricante o mayorista	*Entidad Comercial *Entidad Oportunidad	EMAIL, Pipedrive
PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
VENTAS	Generar OT para formalizar requerimiento técnico en base a la estrategia	*Entidad Orden de Trabajo	EMAIL, Pipedrive
	Presentación de la propuesta de valor y resumen ejecutivo	*Entidad Documentación_ Proyecto	Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Presentación de la propuesta técnica y características que enfoquen a la propuesta de valor	*Entidad Información_ Propuesta	Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office

PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
	Presentación a cliente la propuesta de valor y propuesta técnica	*Entidad Documentación_ Proyecto	Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Acordar solución económica y técnica con el cliente	*Entidad Documentación_ Técnica Económica	Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Ejecutar cambios solicitados por el cliente	*Entidad Información_ Propuesta	Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Presentación propuesta de valor y propuesta económica con los cambios	*Entidad Documentación_ Proyecto	Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Solicitud de nueva presentación al cliente notificando al fabricante o mayorista		
	Consensuar la solución económica con cliente y condiciones del negocio		
	Formalizar con cliente, fabricante y mayorista solución final		
	Elaborar los TDRS de la solución final en caso de que el cliente solicite		
PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
PRE-VENTA	Correo Coordinadora Técnica	*Entidad Orden de Trabajo. *Entidad Información_Propueta.	EMAIL, Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Reunión parte comercial para verificación de requerimientos		
	Solicitud de inspección (en caso de ser necesario o define el recurso pre-venta asignado)		
	Diseño de la solución		
	Lista de materiales		
	Proforma de equipo		
	Informe		

PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
	Elaboración de TDR's		
PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
POST-VENTA	Correo De PM a Coordinadora Técnica	*Entidad Orden de Trabajo. *Entidad Información_Propueta. *Entidad Documentación_Proyecto *Entidad Contrato *Entidad Líder Técnico *Entidad Project Management	EMAIL Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Kick off de Proyectos	*Entidad Proyecto	Project Office, Gestión de Proyectos GDP
	Solicitud de anticipo	*Entidad Acuerdos Financieros	SIS-COM, EMAIL Pipedrive, Word, Excel, PDF, Office
	Reunión de definición de recursos internos y subcontratados.	*Entidad Líder Técnico *Entidad outsourcing	EMAIL, Word, PDF Excel, Office
	Solicitud de inspección En caso de ser necesario lo define el recurso Líder de proyecto.	*Entidad Líder Técnico *Entidad outsourcing	EMAIL, Word, PDF, Excel, Office
	Reunión con equipo de trabajo	*Entidad Líder Técnico *Entidad outsourcing	EMAIL, Word, PDF, Excel, Office
	Reunión con PM y subcontratados para análisis para solicitud y verificación de material	*Entidad Project Management *Entidad outsourcing *Entidad Líder Técnico	Word, Excel, Office, PDF, Gestión de Proyectos GDP
	Revisión de lista de materiales por parte de Especialista	*Entidad Líder Técnico	EMAIL, Word, PDF, Excel, Office
	Especialista es el encargado de Fiscalizar proyecto diariamente , y solicitar recursos en caso de ser necesario	*Entidad Líder Técnico *Entidad outsourcing	EMAIL, Word, PDF, Excel, Office, Gestión de Proyectos GDP
	Reunión de planificación semanal de trabajos y recepción de informes semanal	*Entidad Líder Técnico	EMAIL, Word, PDF, Excel, Office, Gestión de Proyectos GDP

PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
	Líder debe cerrar proyecto en sitio (solicitar recursos en caso de ser necesario), entrega de status de material.	*Entidad Líder Técnico	EMAIL, Project, Word, Excel, Office, Gestión de Proyectos GDP,
	Reunión para entrega de Informes del Líder al área preventa	*Entidad Líder Técnico	EMAIL, Project, Word, Excel, Office, Gestión de Proyectos GDP
	Acta de entrega de Proyecto	*Entidad Líder Técnico *Entidad Project Management	Project, Word, Excel, Office, Gestión de Proyectos GDP
PROCESO	SUBPROCESO	DATOS	APLICACIÓN
FINANCIERO	Gestión contable	*Entidad Contabilidad, Balance	Word, Excel, Office, SIS-COM
	Facturación y cobranzas		
	Gestión de nómina		
	Gestión de pagos		
	Gestión de bancos		
	Control interno		
	Gestión de impuestos	*Entidad Impuestos	
LOGISTICO	Compra y Almacenamiento	*Entidad Inventario	EMAIL, Word, Excel Office, PDF
	Planificación y entrega de despachos de equipos y materiales	*Entidad Despachos	
ADMINISTRATIVO	Operación de Empresas	*Entidad Empresa	Word, Excel Office, PDF
	Control Interno	*Entidad Reglamento Interno	
	Control Organizacional	*Entidad Estructura Organizacional	
TALENTO HUMANO Y LEGAL	Análisis del Puesto	*Entidad Empleado	Word, Excel Office, PDF
	Reclutamiento.	*Entidad Contrato	
	Inducción.	*Entidad Empleado	
	Plan de Capacitación		
	Evaluación.		
PROYECTOS	Ejecución de Proyectos	*Entidad Contrato *Entidad Acta Entrega Recepción *Entidad Fin de Proyecto	Project, Word, Excel, Office, Gestión de Proyectos GDP

MATRIZ DATOS - STAKEHOLDERS			ROLES						
			GERENTE GENERAL	COORDINADOR COMERCIAL	COORDINACION TECNICA	COORDINACION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR PRE-VENTA	COORDINADOR POST-VENTA	COORDINACION DE LOGISTICA
	Entidad Orden de Trabajo	E-AS -09		X					
	Entidad Documentación_Proyecto	E-AS -10		X	X		X	X	X
	Entidad Información_Propuesta	E-AS -11		X			X	X	
	Entidad Documentación_Proyecto	E-AS -12							
	Entidad Documentación_Técnica Económica	E-AS -13		X		X	X	X	X
PROCESO	PRE-VENTA								
	Entidad Orden de Trabajo	E-AS -14		X			X		
	Entidad Información_Propuesta	E-AS -15					X		
PROCESO	POST-VENTA								
	Entidad Proyecto	E-AS -16		X			X	X	
	Entidad Acuerdos Financieros	E-AS -17				X			
	Entidad Líder Técnico	E-AS -18			X			X	
	Entidad outsourcing	E-AS -19		X	X				
	Entidad Project Management	E-AS -20		X	X			X	
PROCESO	FINANCIERO								
	Entidad Contabilidad, Balance	E-AS -21				X			
	Entidad Impuestos	E-AS -22				X			
PROCESO	LOGISTICO								
	Entidad Inventario	E-AS -23				X			X
	Entidad Despachos	E-AS -24				X			X
PROCESO	ADMINISTRATIVO								
	Entidad Empresa	E-AS -25				x			
	Entidad Reglamento Interno	E-AS -26				X			
	Entidad Estructura Organizacional	E-AS -27				X			
PROCESO	TALENTO HUMANO Y LEGAL								
	Entidad Empleado	E-AS -28				X			

MATRIZ DATOS - STAKEHOLDERS			ROLES						
			GERENTE GENERAL	COORDINADOR COMERCIAL	COORDINACION TECNICA	COORDINACION ADMINISTRATIVA	COORDINADOR PRE-VENTA	COORDINADOR POST-VENTA	COORDINACION DE LOGISTICA
	Entidad Contrato	E-AS -29				X			
	Entidad Empleado	E-AS -30				X			
PROCESO	PROYECTOS								
	Entidad Contrato	E-AS -31				X			
	Entidad Acta Entrega Recepción	E-AS -32		X	X			X	
	Entidad Fin de Proyecto	E-AS -33		X	X			X	

3.1.2 Referente

La Gestión de datos es una responsabilidad compartida dentro de las organizaciones de la tecnología de la información (TI) y los custodios de los datos del negocio que representan los intereses colectivos de los productores de datos y los consumidores de información. (Mosley Mark, 2009, p. 22).

Para la Gestión de Datos se tomara como marco de referencia la guía del cuerpo del conocimiento de la Gestión de Datos (DAMA-DMBOK), que permite el desarrollo y ejecución de políticas, procedimientos con el objetivo de gestionar eficientemente el ciclo de vida de los datos dentro de la empresa la cual abarca diez funciones como se muestra en la Figura 43 Funciones de la Gestión de Datos. que son los que se detalla a continuación: (Mosley Mark, 2009, p. 25)

- Gobierno de Datos: Planificación, supervisión y control de la gestión y uso de Datos
- Gestión de Arquitectura de Datos: Definición del modelo para la gestión de los activos de Datos.
- Desarrollo de Datos: Análisis, diseño, implementación, prueba, despliegue y mantenimiento.
- Gestión de operaciones de Datos: Proporcionar apoyo desde la arquitectura de Datos hasta su depuración.
- Gestión de Seguridad de Datos: Garantizar la privacidad, confidencialidad y el acceso adecuado.
- Gestión de Calidad de Datos: Definición, seguimiento y mejora de la calidad de Datos.
- Gestión de Datos Maestro y de referencia: Gestión de versiones originales y replicas.
- Gestión de Inteligencia de Negocio y almacenamiento de Datos: Habilidad de informes y análisis.
- Gestión de Contenido y Documentación: Gestión de los Datos que se encuentran fuera de la Base de Datos.
- Gestión de Metadatos: Integrar, controlar y proporcionar metadatos.



Figura 43 Funciones de la Gestión de Datos.

Tomado de (Mosley Mark, 2009)

3.1.3 Target

A continuación se presentara una propuesta de arquitectura de Datos considerando la línea base previamente detallada y considerando que actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de Arquitectura para lo cual se propone la unificación de la información de las diferentes fuentes con la que cuenta la empresa.

La empresa está encaminada a la implementación de un ERP (*enterprise resource planning*) considerando un módulo CRM y las implementación de

EPM (*enterprise project management*). Los ERP se caracterizan por estar divididos en varios módulos que típicamente representan las áreas y procesos fundamentales de la empresa. Se pueden instalar con alguno de estos módulos y luego configurarlo según la necesidad de la empresa sin perder el núcleo de funcionamiento y su naturaleza para lo cual fue concebido. A continuación se presenta los módulos del ERP sugeridos en función de los procesos propuestos.

- Módulo de Analítica
- Modulo Financiero
- Módulo de Capital Humano
- Módulo de Adquisición y gestión logística
- Módulo de Desarrollo y fabricación de productos
- Módulo de Ventas y Servicios
- Módulo de Servicios corporativos

En la Tabla 34. Proceso To Be propuestos con modulos ERP, presentamos los módulos ERP necesarios que se recomienda implementar en la empresa.

Tabla 34. Proceso To Be propuestos con modulos ERP

PROCESOS TO-BE	ID PROCESO	MODULOS ERP						
		Módulo de Analítica	Modulo Financiero	Módulo de Capital Humano	Módulo de Adquisición y gestión logística	Módulo de Desarrollo y fabricación de productos	Módulo de Ventas y Servicios (CRM)	Módulo de Servicios corporativos
Desarrollo de Visión y Estrategia de la Empresa	P-TB-01			X				X
Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	P-TB-02	X				X		
Marketing y venta de productos y servicios	P-TB-03	X					X	
Entrega de Productos y Servicios	P-TB-04				X			
Gestión de Servicio al Cliente	P-TB-05						X	
Gestión de Talento Humano	P-TB-06			X				
Administración de Información Tecnológica	P-TB-07							X
Gestión de Recursos Financieros	P-TB-08	X	X					
Gestión de Activos, Logística y Compras	P-TB-09				X			
Desarrollo Organizacional	P-TB-10			X				X
Administración de Relaciones Externas	P-TB-11						X	X

En la Tabla 35. Entidades TO BE en función de Procesos TO BE se detallan las entidades planteadas en función de los procesos APQC propuestos anteriormente.

Tabla 35. Entidades TO BE en función de Procesos TO BE

		PROCESO		Estrategia de la Empresa	Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	Marketing y venta de productos y servicios	Entrega de Productos y Servicios	Gestión de Servicio al Cliente	Gestión de Talento Humano	Administración de Información Tecnológica	Gestión de Recursos Financieros	Gestión de Activos, Logística y Compras	Desarrollo Organizacional	Administración de Relaciones Externas
		ID PROCESO		P-TB-01	P-TB-02	P-TB-03	P-TB-04	P-TB-05	P-TB-06	P-TB-07	P-TB-08	P-TB-09	P-TB-10	P-TB-11
ENTIDADES	ID ENTIDAD													
Metas	E-TB-01		X										X	X
Objetivos	E-TB-02		X										X	X
Tendencias Tecnológicas	E-TB-03		X											
Modelo de Negocio	E-TB-04		X											
Publicidad	E-TB-05				X									X

		PROCESO										
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
ENTIDADES	ID ENTIDAD											
Proveedor	E-TB-11	X		X						X		X
Oportunidad	E-TB-12			X								
Cliente	E-TB-13			X				X				
Cartera de Cliente	E-TB-14			X				X				
Requerimiento	E-TB-15				X	X				X		

		PROCESO										
		ID PROCESO	Estrategia de la Empresa	Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	Marketing y venta de productos y servicios	Entrega de Productos y Servicios	Gestión de Servicio al Cliente	Gestión de Talento Humano	Administración de Información Tecnológica	Gestión de Recursos Financieros	Gestión de Activos, Logística y Compras	Desarrollo Organizacional
ENTIDADES	ID ENTIDAD	P-TB-01	P-TB-02	P-TB-03	P-TB-04	P-TB-05	P-TB-06	P-TB-07	P-TB-08	P-TB-09	P-TB-10	P-TB-11
Propuesta	E-TB-16		X		X	X						
Contrato	E-TB-17							X				
Recursos	E-TB-18						X				X	
Portafolio de Productos y Servicios	E-TB-19		X	X								
Mantenimiento	E-TB-20					X						

		PROCESO											
		Proceso	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
ENTIDADES	ID ENTIDAD	Proceso	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Proyecto	E-TB-21					X					X		
Orden de Servicio	E-TB-22					X			X		X		
Orden de Compra	E-TB-23								X	X	X		
Entregables del Negocio	E-TB-24					X	X		X				
Ventas	E-TB-25			X						X			

		PROCESO										
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
ENTIDADES	ID ENTIDAD	Estrategia de la Empresa	Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	Marketing y venta de productos y servicios	Entrega de Productos y Servicios	Gestión de Servicio al Cliente	Gestión de Talento Humano	Administración de Información Tecnológica	Gestión de Recursos Financieros	Gestión de Activos, Logística y Compras	Desarrollo Organizacional	Administración de Relaciones Externas
Pagos	E-TB-26								X			
Acta de Cierre	E-TB-27				X			X				
Factura	E-TB-28							X	X			
Cuenta Contable	E-TB-29								X			
Balance	E-TB-30								X			

		PROCESO										
		ID PROCESO	Estrategia de la Empresa	Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	Marketing y venta de productos y servicios	Entrega de Productos y Servicios	Gestión de Servicio al Cliente	Gestión de Talento Humano	Administración de Información Tecnológica	Gestión de Recursos Financieros	Gestión de Activos, Logística y Compras	Desarrollo Organizacional
ENTIDADES	ID ENTIDAD	P-TB-01	P-TB-02	P-TB-03	P-TB-04	P-TB-05	P-TB-06	P-TB-07	P-TB-08	P-TB-09	P-TB-10	P-TB-11
Impuestos	E-TB-31							X	X			
Seguimiento de Producto	E-TB-32							X		X		
Contrato Empleado	E-TB-33							X				

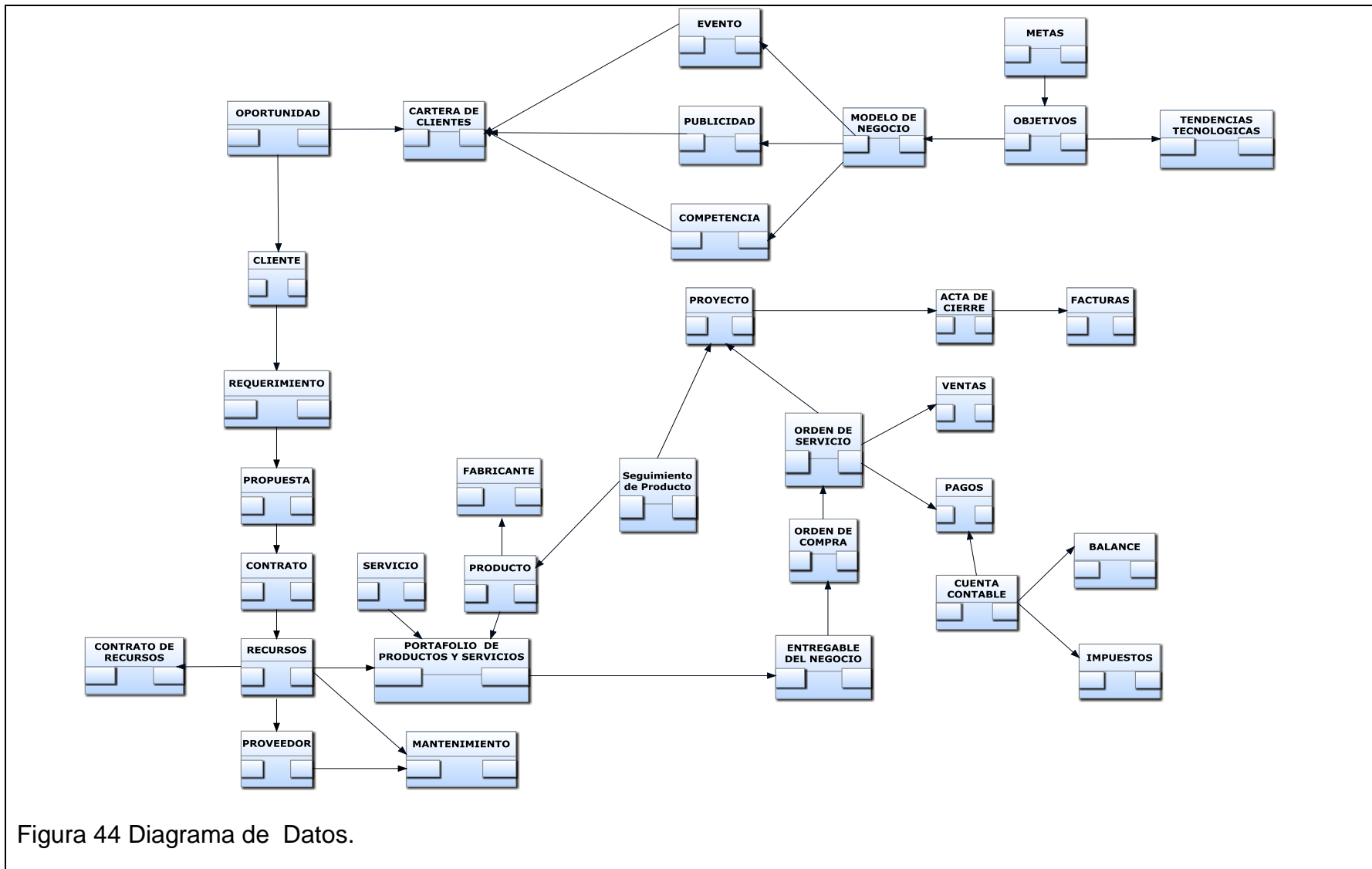
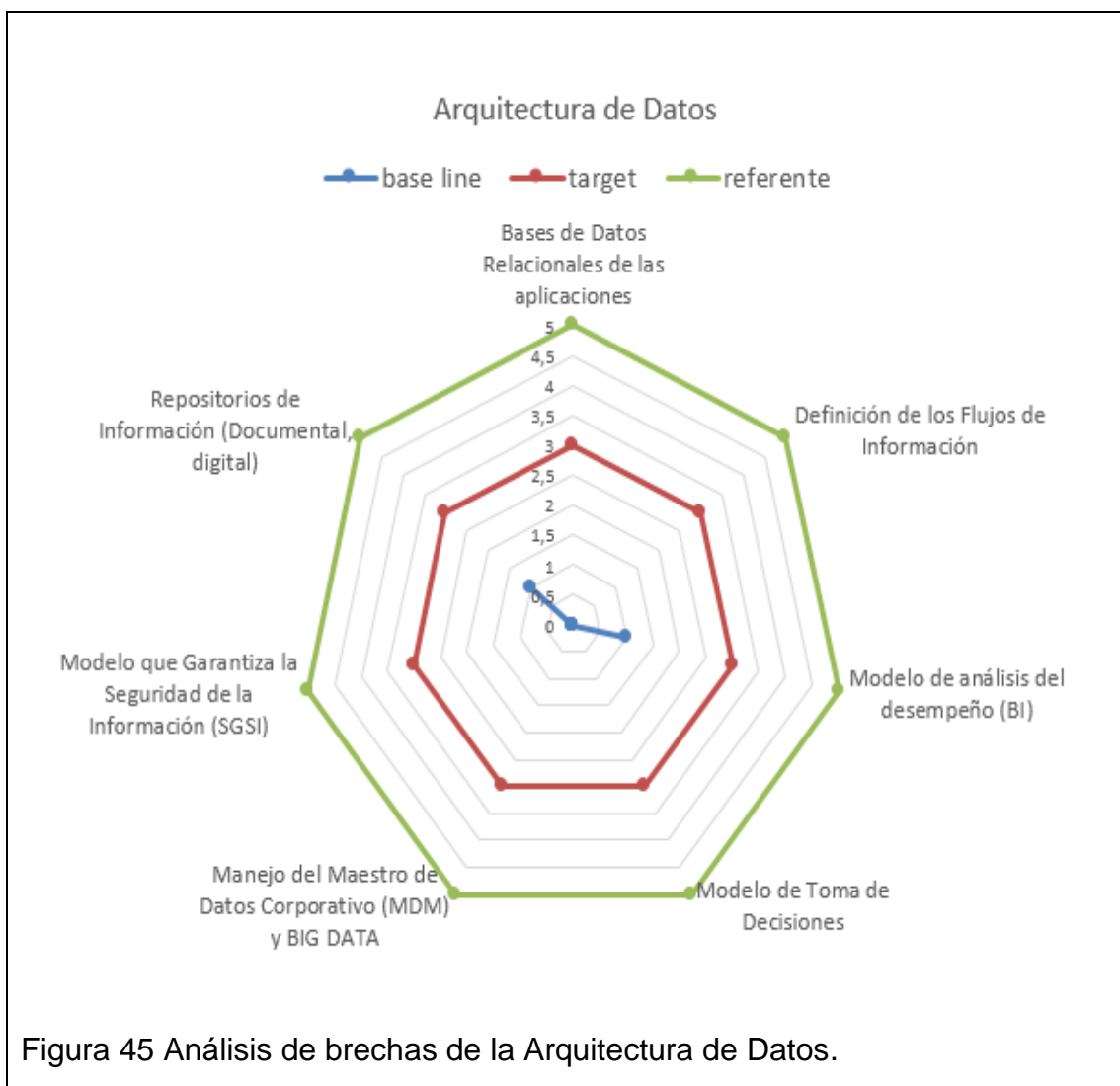


Figura 44 Diagrama de Datos.

3.1.4 Análisis de brechas de la Arquitectura de Datos

A continuación se detalla un análisis de brechas en comparación a los referentes antes mencionados y cuál es el estado de madurez del target al que debemos alcanzar.

En la Figura 45 Análisis de brechas de la Arquitectura de Datos., se presenta la line base, el referente y el target deseado por la Empresa para manejo de Datos empresariales.



3.1.5 Identificación de Proyectos

Una vez identificadas las brechas entre el estado actual (AS-IS) y el estado deseado (TO-BE), las mismas que están enfocadas en satisfacer los *concerns* de los *stakeholders* y cubrir los diferentes objetivos de la arquitectura de Datos para cubrir los objetivos de la organización.

Se propondrá proyectos para cubrir las brechas analizadas anteriormente.

Para la priorización de los proyectos se ha seleccionado los siguientes criterios mostrados en la Tabla 29. Criterios de Priorización en el capítulo anterior.

En base a lo anteriormente expuesto se realizó una calificación del 1 al 5 en importancia del proyecto, esta calificación se la realizo en conjunto con los *stakeholders*. Los resultados se muestran en la

Tabla 36. Calificación de Proyectos de Arquitectura de Datos.

Tabla 36. Calificación de Proyectos de Arquitectura de Datos

Iniciativas	ID Iniciativas	PROYECTOS	ID PROYECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
Normalización de fuentes de Datos.	I-D-01	Implementación de Gestión, Gobernanza y Depuración de Datos.	PR-D-01	5	5	5	4	2
Incorporación de un sistema de Metadata	I-D-02	Implementación de <i>Data Warehouse</i>	PR-D-02	5	5	4	3	3

3.1.6 RoadMap de Proyectos de Arquitectura de Datos

En base a los criterios de priorización en porcentajes y el resultado de las encuestas a los *stakeholders* se presenta en la Tabla 37. RoadMap de Proyectos de Arquitectura de Datos. Para la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A.

Tabla 37. RoadMap de Proyectos de Arquitectura de Datos.

PRIORIZACION	PROYECTOS	% DE EVALUACIÓN	ID PROYECTOS
1	Implementación de Gestión, Gobernanza y Depuración de Datos.	86%	PR-D-01
2	Implementación de Data Warehouse	82%	PR-D-02

3.1.7 Arquitectura de Aplicaciones

En consideración de que el modelo de procesos que gestiona actualmente Comunicaciones Gold Partner se evidencia una falta de integración de la aplicación comercial con el sistema de gestión de recursos. Para el desarrollo óptimo de para el desarrollo y comercialización de su portafolio de productos y servicios con lo cual se sugiere adoptar aplicaciones como *Customer relationship management* (CRM), *Enterprise Project Management* (EPM), *Enterprise Resource Planning* (ERP), que permitan alcanzar los objetivos planteados en cada uno de los dominios el esquema de Datos planteados.

A continuación en la en la arquitectura de negocio

Tabla 38. Matriz Procesos APQC - Aplicaciones se muestra la arquitectura de aplicaciones funcionales propuestas en base a los grupos de procesos APQC propuestos en la arquitectura de negocio

Tabla 38. Matriz Procesos APQC - Aplicaciones

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
Desarrollo de Visión y Estrategia de la Empresa	P-TB-01	Definir el concepto de negocio y la visión a largo	SP-TB-01			

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		plazo				
		Desarrollar estrategias de Negocio	SP-TB-02			
		Administración de iniciativas	SP-TB-03			
Desarrollo y Gestión de Productos y Servicios	P-TB-02	Gestión de Productos y Servicios	SP-TB-03		X	X
		Desarrollo de Productos y servicios	SP-TB-04		X	
Marketing y venta de productos y servicios	P-TB-03	Determinación de mercados y clientes	SP-TB-05	X		
		Desarrollo de estrategia de marketing	SP-TB-07	X		
		Desarrollo de estrategia comercial	SP-TB-08	X		
		Ejecución del	SP-TB-09	X		

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		plan de marketing				
		Ejecución del plan comercial	SP-TB-10	X		
Entrega de Productos y Servicios	P-TB-04	Administración de proyectos	SP-TB-10		X	
Gestión de Servicio al Cliente	P-TB-05	Administración de servicio al cliente	SP-TB-11	X		

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		Operaciones de servicio al cliente	SP-TB-12	X		
		Evaluación de Servicios al Cliente	SP-TB-13	X		
Gestión de Talento Humano	P-TB-06	Desarrollo de planificación, políticas y estrategias de talento humano	SP-TB-14		X	
		Desarrollo de talento humano	SP-TB-15		X	
		Reclutamiento y contratación de personal	SP-TB-16		X	
		Inducción y <i>coaching</i> de personal	SP-TB-17		X	

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		Reconocimiento y retención de personal	SP-TB-18		X	
		Seguridad Industrial y salud ocupacional	SP-TB-19		X	
		Gestión de des enrolamiento	SP-TB-20		X	
		Gestión de información de talento humano	SP-TB-21		X	
Administración de Información Tecnológica	P-TB-07	Administración de la Información tecnología del negocio	SP-TB-22			X
		Seguridad de la Información	SP-TB-23			X
		Desarrollo y Mantenimiento de la información tecnológica	SP-TB-24			X

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		Entregar y soporte de servicios de tecnología de la información	SP-TB-25		X	
Gestión de Recursos Financieros	P-TB-08	Gestión Contable	SP-TB-26		X	
		Facturación y cobranzas	SP-TB-27		X	
		Gestión de reportes financieros	SP-TB-28		X	
		Gestión de nómina	SP-TB-29		X	
		Gestión de pagos	SP-TB-30		X	
		Gestión de Bancos	SP-TB-31		X	

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		Control interno	SP-TB-32		X	
		Gestión de impuestos	SP-TB-33		X	
		Gestión de Activos y Servicios Generales	SP-TB-34		X	
Gestión de Activos, Logística y Compras	P-TB-09	Gestión de Logística y Compras (orientación proyectos de cliente y necesidades internas)	SP-TB-35		X	
Desarrollo Organizacional	P-TB-10	Gestión de Procesos	SP-TB-36		X	

PROCESO	ID PROCESO	SUBPROCESO	ID SUBPROCESO	CRM	ERP	EPM
		Gestión de la calidad	SP-TB-37		X	
		Gestión documental y archivo	SP-TB-38		X	
Administración de Relaciones Externas	P-TB-11	Gestione de relaciones con la Industria y socios estratégicos	SP-TB-39		X	
		Administración de las relaciones con la junta directiva	SP-TB-40		X	
		Administración de asuntos legales y éticos	SP-TB-41		X	

Para la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A. se considera la adquisición de una solución de ERP, CRM y EPM maduros y de plena vigencia tecnológica, que tenga embebidas las mejores prácticas de la industria para los diferentes procesos empresariales; así como los servicios de implementación, respaldados por fabricantes y profesionales con las mejores competencias en los diferentes roles.

Se debe considerar la normalización de aplicaciones base como procesamiento de datos como la suite de Microsoft Office 365 a más de un sistema de comunicaciones unificadas.

3.1.7.1 Módulos requeridos ERP, CRM y EPM.

Las suites y los módulos requeridos por el ERP para ejecutar una implementación inicial son los siguientes:

- Módulo de Analítica
 - Analítica Financiera.
- Modulo Financiero
 - Administración Financiera
 - Tesorería.
 - Contabilidad Financiera.
 - Gestión de Contabilidad.
- Módulo de Capital Humano
 - Gestión de Talento Humano.
 - Gestión de Procesos de Talento humano.
 - Despliegue de Talento Humano.
- Módulo de Adquisición y gestión logística
 - Compras.
 - Inventario y gestión de almacenamiento.
 - Logística.
 - Gestión de Transporte.
- Módulo de Desarrollo y fabricación de productos y Servicios
 - Planificación de Productos y Servicios.
 - Ejecución de Servicios.
 - Desarrollo de Productos y Servicios.

- Gestión de ciclo de vida de Productos y Servicios.
- Módulo de Servicios corporativos
 - Gestión de bienes inmuebles.
 - Gestión de activos empresariales.
 - Gestión de Viajes.
 - Gestión de Cumplimiento medio ambiente y salud ocupacional.
 - Administración de Calidad.
 - Servicios de Comercio Global.

La suite de módulos CRM a considerar es:

- Marketing
 - Administración de recursos de Marketing.
 - Segmentación de Mercado.
 - Administración de Campañas
 - Gestión de Ofertas.
- Ventas
 - Planificación y Previsión de ventas.
 - Gestión de Rendimiento de Ventas.
 - Gestión de nichos del mercado.
 - Gestión de cuentas y contactos.
 - Gestión de Oportunidades.
 - Gestión de Pedidos y cotizaciones.

- Fijación de Precios y Contratos.
- Gestión de incentivos y comisiones.
- Servicios
 - Gestión de Ordenes de Servicios.
 - Gestión de Quejas y devoluciones.
 - Gestión de Casos.
 - Gestión de Garantías.
 - Planeación de Recursos.
- Centro de Interacción
 - Gestión de Campañas
 - Servicio al cliente.
 - Soporte de TI.
 - Telemarketing.
- Analítica
 - Análisis de Ventas.
 - Análisis de Oportunidades.

Se debe establecer una aplicación EPM que tenga un esquema de gobierno del proyecto basado en estándar *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, en sus propios estándares y mejores prácticas.

Para la selección del sistema ERP y CRM se ha considerado como referencia la firma de consultoría e investigaciones Gartner Inc. que ha reconocido a SAP como “líder” en la categoría “Cuadrante Mágico de sistemas ERP de instancia única para medianas empresas especializadas en el desarrollo de productos” (jighInfOti, 2016) como se muestra en la Figura 46 SAP Sistema ERP en el Cuadrante Mágico Gartner.

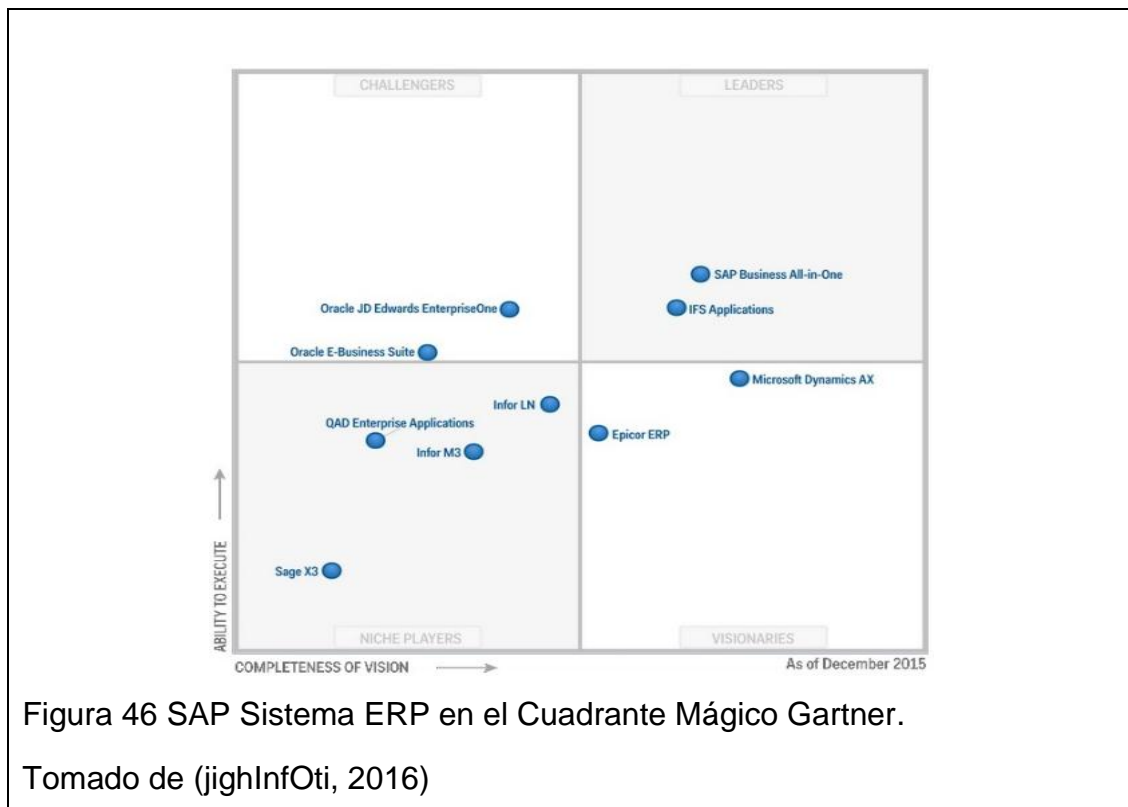


Figura 46 SAP Sistema ERP en el Cuadrante Mágico Gartner.

Tomado de (jighInfOti, 2016)

Para el sistema EPM por la integración con SAP Business All-in-One se ha considerado Microsoft Project Server que se encuentra catalogado en Cuadrante Mágico Gartner como Challengers como se muestra en la Figura 47 Herramientas de Administración de Proyectos en el Cuadrante Mágico Gartner. Por su alto nivel de integración en versiones de escritorio de usuarios finales. (Managements.Org, 2016).

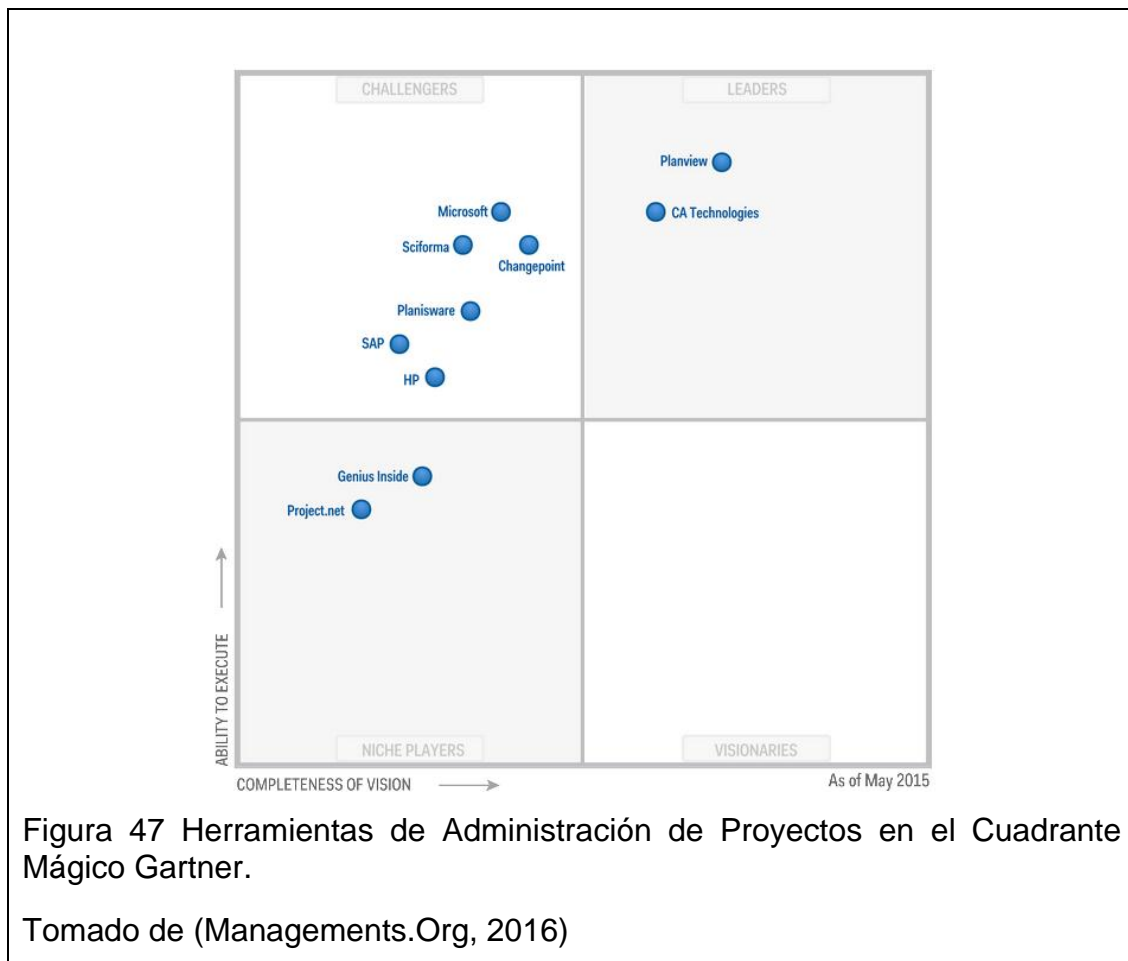


Figura 47 Herramientas de Administración de Proyectos en el Cuadrante Mágico Gartner.

Tomado de (Managements.Org, 2016)

En la Figura 48 Arquitectura de Aplicaciones TO-BE. se muestra el esquema de Arquitectura de Aplicaciones propuesta en función de los procesos propuestos.

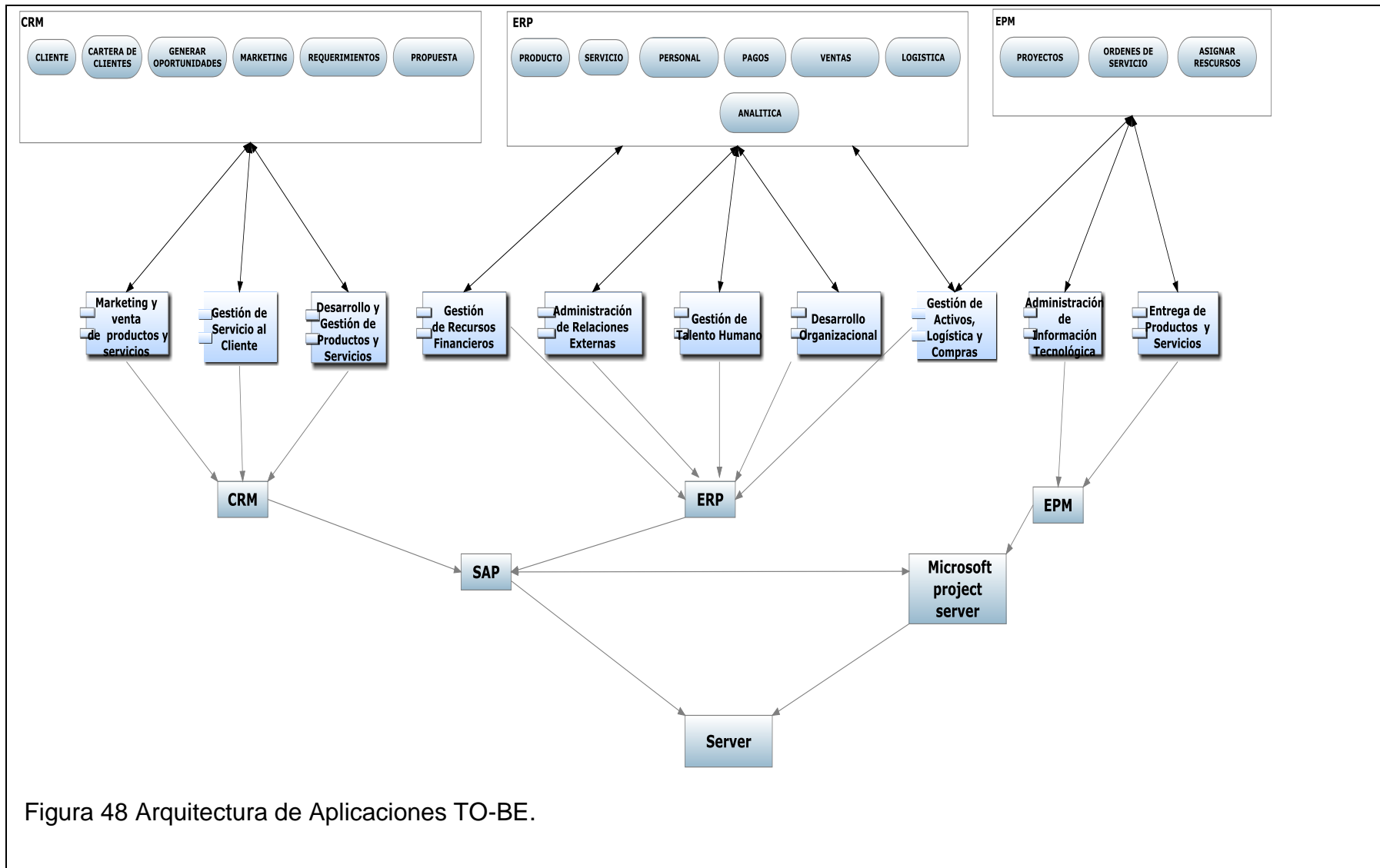
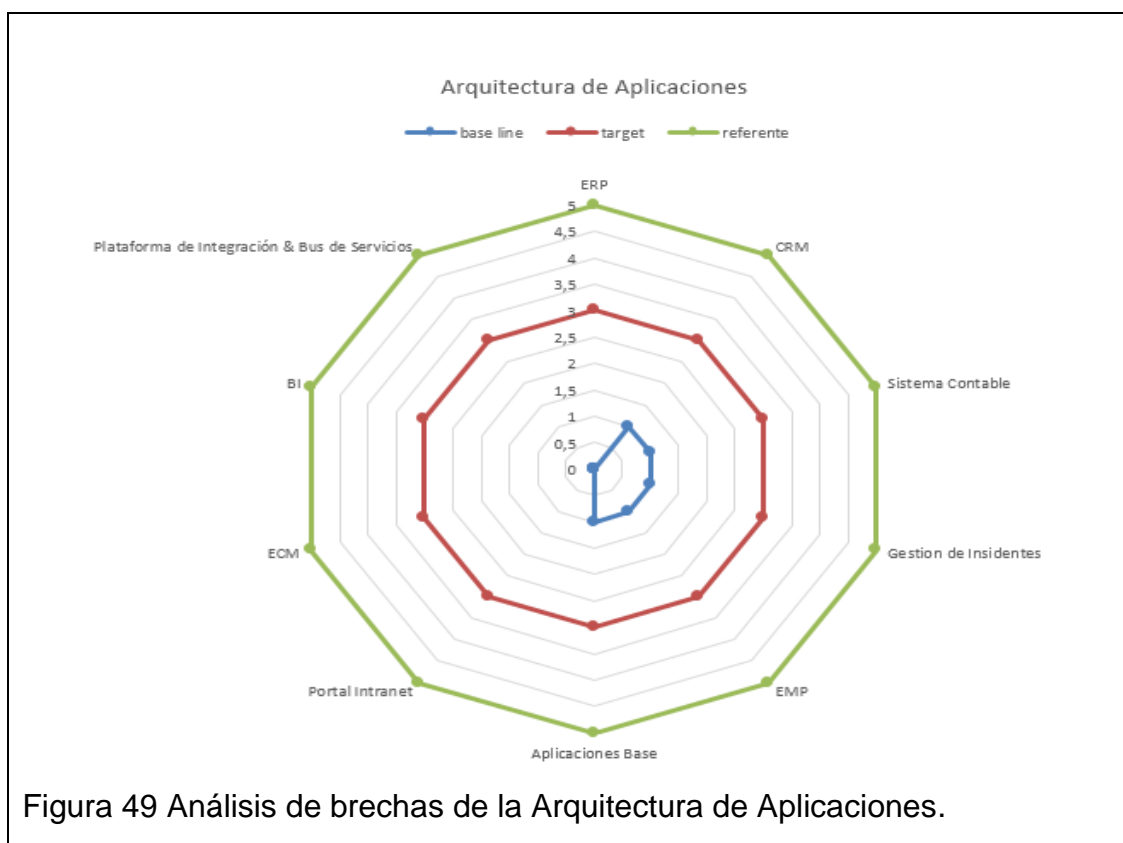


Figura 48 Arquitectura de Aplicaciones TO-BE.

3.1.7.2 Análisis de brechas de la Arquitectura de Aplicaciones

Este análisis muestra los siguientes resultados en donde se indica el máximo nivel del referente al que se puede llegar así como el nivel actual (BaseLine) y el nivel deseado (Target) a nivel de la arquitectura de Aplicaciones.



3.1.7.3 Identificación de Proyectos

Una vez identificadas las brechas entre el estado actual (AS-IS) y el estado deseado (TO-BE) de la arquitectura de aplicaciones, las mismas que están enfocadas en satisfacer los *concerns* de los *stakeholders* y dar soporte a la arquitectura de Datos para cubrir los objetivos de la organización.

Se propondrá proyectos como una primera etapa en la implementación de un ERP, CRM y EPM considerados por los *stakeholders* como los de implementación urgente, a más de la implementación de Aplicativos Base

donde se incluirán comunicaciones unificadas como aplicativos de colaboración para la empresa

Para la priorización de los proyectos se ha seleccionado los siguientes criterios mostrados en la Tabla 29. Criterios de Priorización Mostrados anteriormente. En base a lo anteriormente expuesto se realizó una calificación del 1 al 5 en importancia del proyecto, esta calificación se la realizo en conjunto con los stakeholders. Los resultados se muestran en la Tabla 39. Calificación de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones.

Tabla 39. Calificación de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones

Iniciativas	ID Iniciativas	PROYECTOS	ID PROYECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
Aplicativos Base y Comunicaciones Unificadas	I-A-01	Implementación de herramientas de productividad empresarial	PR-A-01	5	5	5	3	2
Migración de sistemas CRM y ERP	I-A-03	Implementación de Sistema de CRM y ERP	PR-A-02	5	5	5	5	2

3.1.7.4 RoadMap de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones.

En base a los criterios de priorización en porcentajes y el resultado de las encuestas a los *stakeholders* se presenta en la Tabla 40. RoadMap de Implementación de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones. La propuesta de Arquitectura de Aplicaciones para la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A.

Tabla 40. RoadMap de Implementación de Proyectos de Arquitectura de Aplicaciones.

PRIORIZACION	PROYECTOS	% DE EVALUACIÓN	ID PROYECTOS
1	Implementación de Sistema de CRM y ERP	88%	PR-A-02
2	Implementación de herramientas de productividad empresarial	84%	PR-A-01

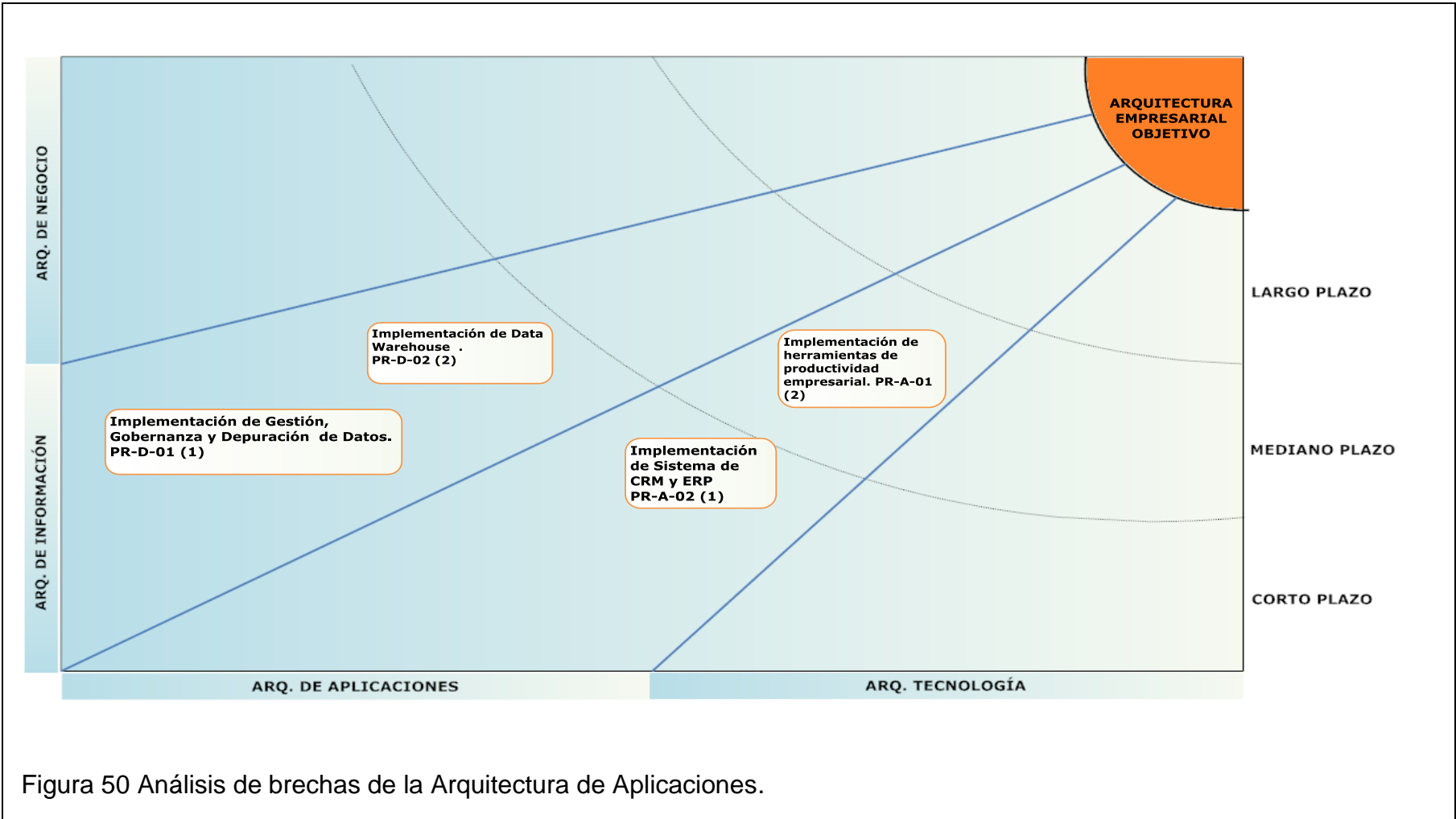


Figura 50 Análisis de brechas de la Arquitectura de Aplicaciones.

4 Capítulo IV

4.1 Arquitectura de Infraestructura Tecnológica

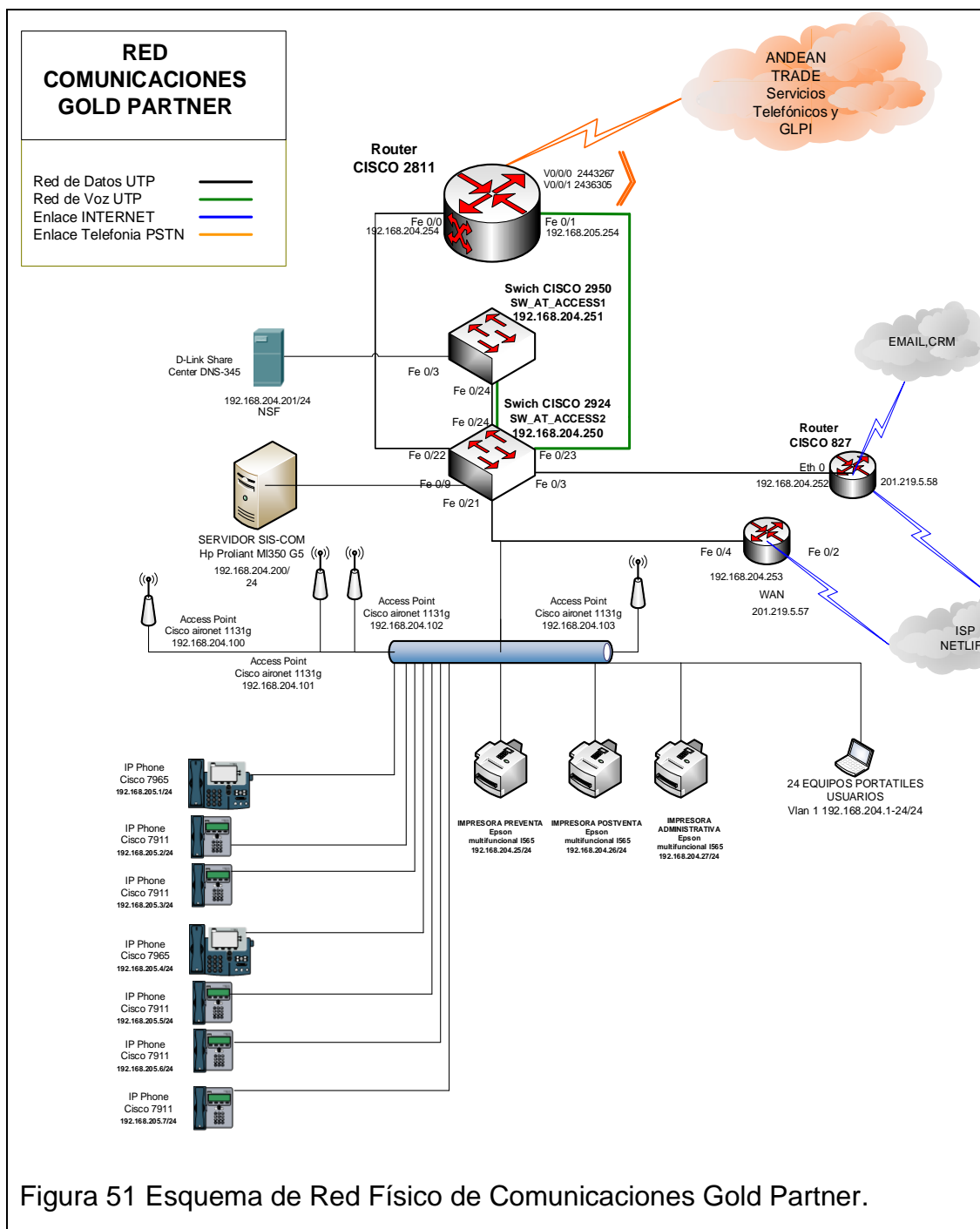
El área tecnológica la empresa Comunicaciones Gold Partner, en general mantiene un sistema desactualizado tanto en Infraestructura Base, Servicio tecnológicos, comunicación base para los usuarios internos.

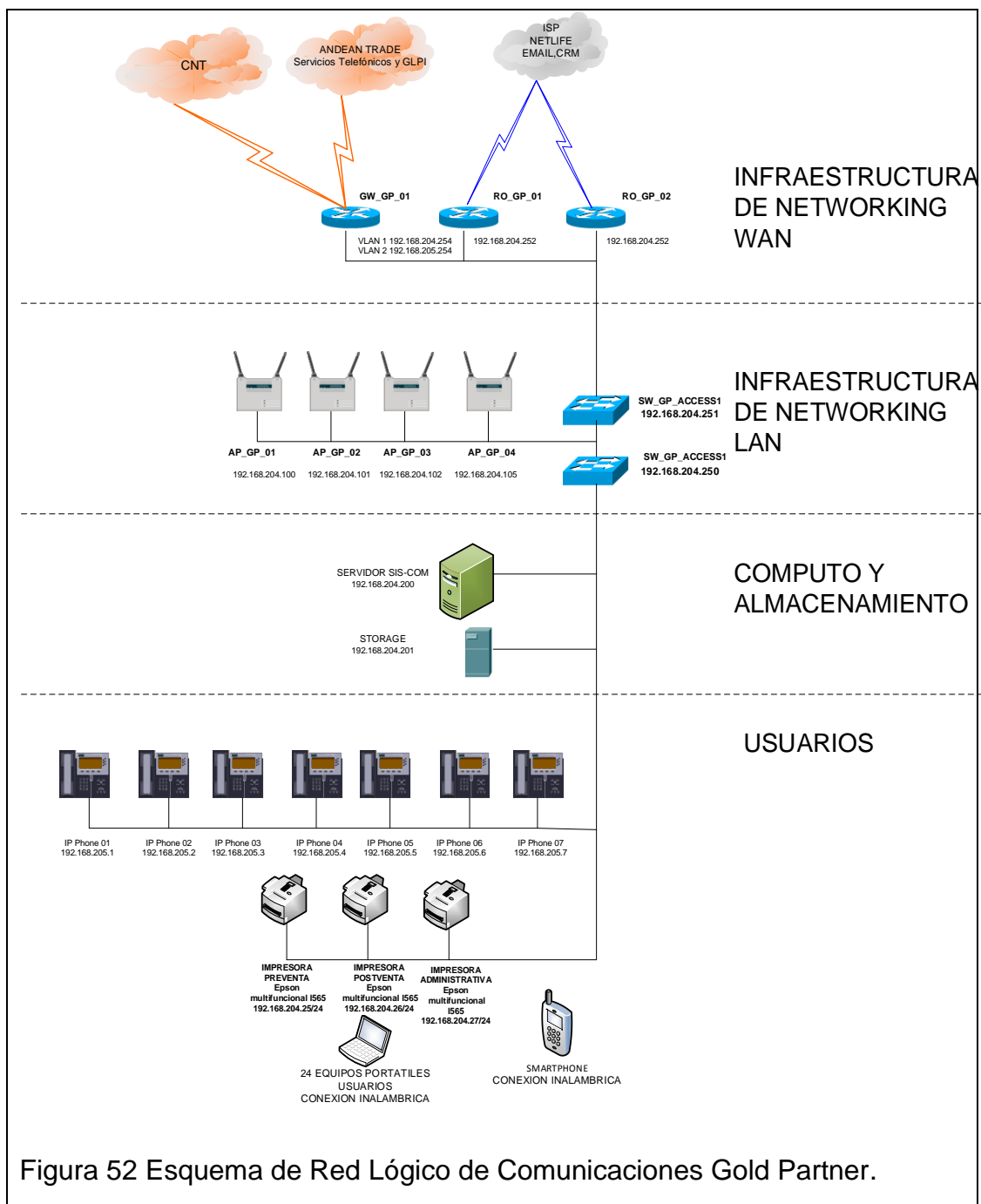
La infraestructura sobre la cual están implementadas las aplicaciones actuales se detalla a continuación. Aplicaciones que se disponen se indican a continuación:

Tabla 41. Aplicaciones e Infraestructura de Comunicaciones Gold Partner

Departamento	Servicio	Aplicación	Equipo
Comunicaciones Gold Partner	Correo electrónico	Cloud	Servicio en la nube
Comercial	CRM	Pipedrive	Servicio en la nube
Preventa y Postventa Grupo Andean	Gestión de recursos	GLPI (Gestionnaire libre de parc informatique)	Servicio en la nube Grupo Andean
Comunicaciones Gold Partner	Sistema telefónico	Cloud	Servicio en la nube Grupo Andean
Financiero	Sistema contable	SIS-COM	1 PC genérico
Comunicaciones Gold Partner	Almacenamiento	NFS	D-Link Share Center DNS-345

A continuación se incluye un esquema de red físico y lógico con el que cuenta Comunicaciones Gold Partner.





4.2 Arquitectura Propuesta para la Red de Servicios Internos

4.2.1 Diseño Lógico

La conceptualización de la infraestructura tecnológica de base se ha considerado como referencia a arquitectura de red SONA (Arquitectura de Red Orientada a Servicios).

“El marco de la arquitectura de red orientada a servicios (SONA) es la piedra angular del enfoque arquitectónico de Cisco. Este enfoque puede ayudar a:

- Diseñar funciones avanzadas de red en la infraestructura.
- Ofrecer una guía para conectar los servicios de red a las aplicaciones, a fin de habilitar soluciones empresariales.
- Proporcionar mejores prácticas y modelos de eficacia comprobada para lograr el éxito.

Los servicios basados en la red de Cisco, que funcionan con el marco de arquitectura empresarial en uso, constituyen uno de los recursos reutilizables que permiten disminuir los costos operativos, aumentar la productividad y generar nuevas fuentes de ingresos. Al reutilizar los principales servicios disponibles en la red, puede desarrollar, implementar y distribuir aplicaciones y soluciones con mayor rapidez en toda la empresa” (Cisco, 2015)

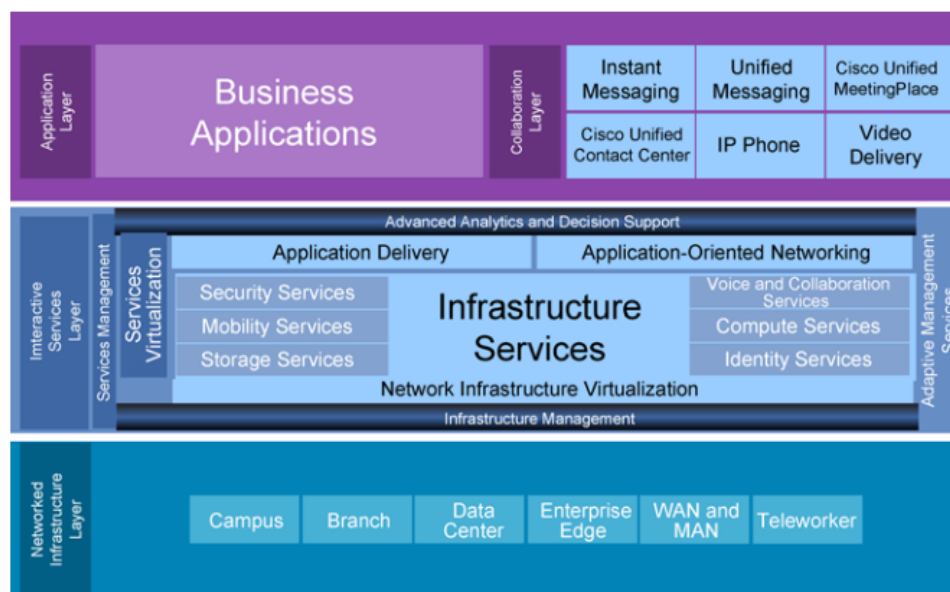


Figura 53 Cisco SONA.

Tomado de (Networker, 2045)

El marco de Referencia SONA ilustra el concepto que la red es el elemento común que conecta y habilita todos los componentes de la infraestructura de IT. El entorno de SONA consta de tres capas en la red empresarial que son:

- **Capa de Infraestructura de Red:** Esta capa es donde todos los recursos de TI son interconectados a través de una red convergente. Los recursos de TI incluyen servidores, *storage* (almacenamiento) y clientes. La infraestructura de red representa como los recursos se encuentran en diferentes partes de la red incluyendo el campus, *branch* (sucursales), Data Center (Centro de Datos), WAN (Red de Área Extendida), MAN (Red de Área Metropolitana) y *teleworkers*. El objetivo de esta capa es proveer conectividad en cualquier lugar en cualquier momento.
- **Capa de Servicios Interactivos:** Esta capa habilita la asignación de recursos para las aplicaciones y procesos de negocio entregados a través de la infraestructura de red.

- Capa de Aplicaciones: Esta capa incluye aplicaciones de negocio y aplicaciones de colaboración. El objetivo de esta capa es reunir los requerimientos de negocio apalancados por la capa de servicios Interactivos.

4.2.2 Beneficios de SONA

SONA promueve un eficiente uso de los recursos de red y provee estos beneficios:

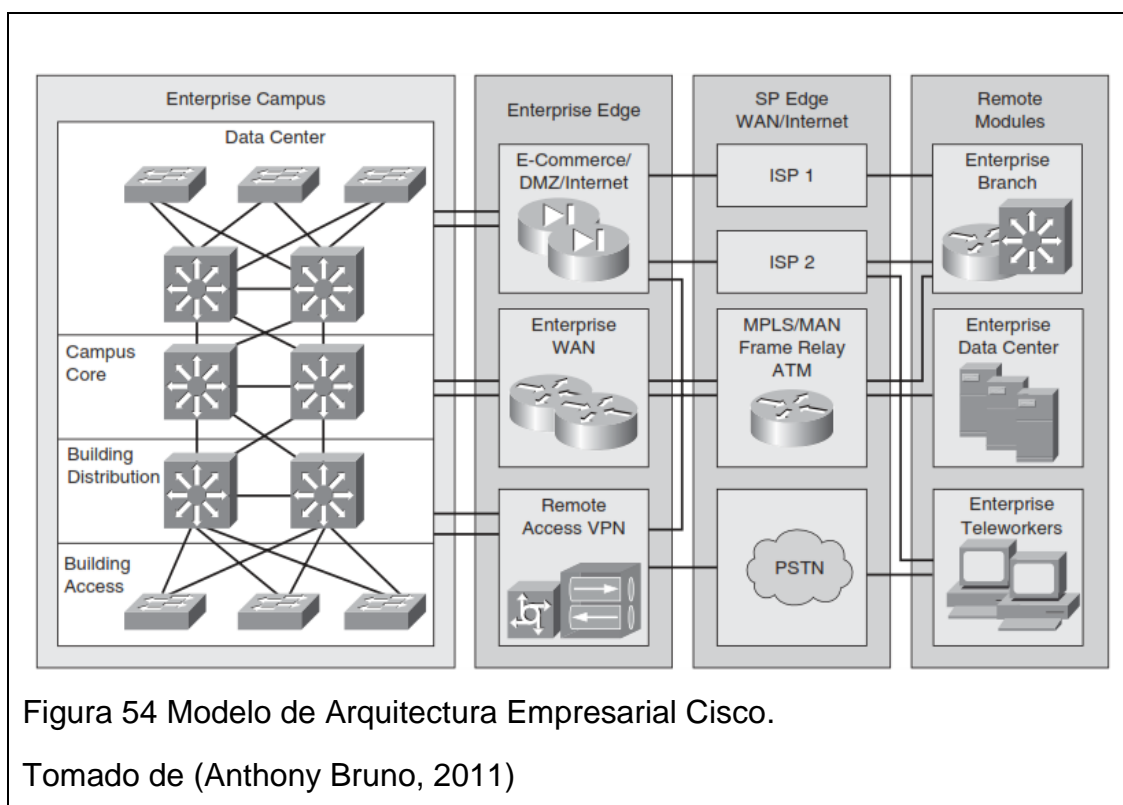
- Funcionalidad: Soportar los requerimientos de la Organización.
- Escalabilidad: Soporta es crecimiento y expansión de las tareas de la organización.
- Disponibilidad: Proporciona los servicios necesarios en cualquier momento y en cualquier lugar.
- Rendimiento: Proporciona los recursos mínimos para garantizar un óptimo funcionamiento de las aplicaciones.
- Gestión: Proporciona monitoreo y control, proporcionando detección de fallos.
- Eficiencia: Proporciona un crecimiento paulatino en los servicios de red, optimizando costos operativos.

4.2.3 Capa de Infraestructura de Red

Esta capa facilita un diseño de red escalable ya que las redes se vuelven más sofisticadas, es necesario utilizar un enfoque modular en el diseño de core, distribución, y las capas de acceso. La arquitectura divide la red en áreas y módulos funcionales de la siguiente manera:

- Área del campus Empresarial.
- Módulo de Data Center Empresarial.

- Módulo de Arquitectura de *Edge* (Borde).
- Módulo de Sucursales (*branch*) Empresarial.
- Módulo trabajadores Remotos (*teleworkers*) Empresariales.



4.2.4 Capa de Servicios Interactivos

La infraestructura de servicios añade la inteligencia a la infraestructura de la red, como por ejemplo:

- **Identity Services (Servicios de Identidad):** Mapea los recursos y políticas entre el usuario y dispositivos.
- **Mobility Services (Servicios de Movilidad):** Permite usuarios acceder a los recursos de red sin importar su localidad. Los servicios *Wireless* soporta movilidad de los clientes y la integración con la red cableada.

- **Storage Services (Servicios de Almacenamiento):** Provee una distribución y virtualización de almacenamiento a través de la infraestructura.
- **Compute Services (Servicios de Computo):** Proporciona una conexión y virtualización de recursos de cómputo basados en aplicaciones.
- **Security Services (Servicios de Seguridad):** Incrementa la integridad de la red mediante la protección de sus recursos internos y externos.
- **Collaboration Services (Servicios de Colaboración):** Proporciona los servicios de voz y video que se realizar a través de la red y la interacción con los usuarios.
- **Network Management (Administración de Red):** Incluye la administración de red LAN y WAN, para el monitoreo de tráfico, administración de niveles de servicio (SLA).
- **High Availability (Alta Disponibilidad):** Asegura alta disponibilidad de los servicios a los clientes, obteniendo en red tolerante a fallos.
- **QoS (Calidad de Servicio):** Administra cierto tipo de tráfico de red como por ejemplo voz y video que sea susceptible a retados, congestión de red o falta de ancho de banda garantizando una calidad en el servicio.
- **IP Multicast:** Proporciona conservación de ancho de banda entregando tráfico de red de interés al área o sector que lo necesite.

4.2.5 Capa de Aplicaciones

Esta capa es la que administra las aplicaciones de los servicios que brinda la organización. En el mercado existen muchas de estas aplicaciones que ayudan a las empresas a mejorar su potencial y por ende su crecimiento, las cuales

hacen uso de los recursos de la red para permitir la interacción entre las diferentes capas de la arquitectura.

A nivel de aplicaciones empresariales tenemos por ejemplo:

- **CRM (*Customer Relationship Management*)**: Este administra el trato con los clientes, donde puede mejorar los tiempos de respuestas de los requerimientos.
- **MRP (*Manufacturing Resource Planning*)**: Es utilizado para la planeación de los recursos utilizados en la fabricación de los productos.
- **FRM (*Finance Resource Management*)**. Con este tipo de aplicaciones se gestiona los recursos financieros dentro de la organización.
- **HRM (*Human Resouce Management*)**: Para la dirección del recurso humano dentro de la empresa.

Como aplicaciones de Colaboración se tiene:

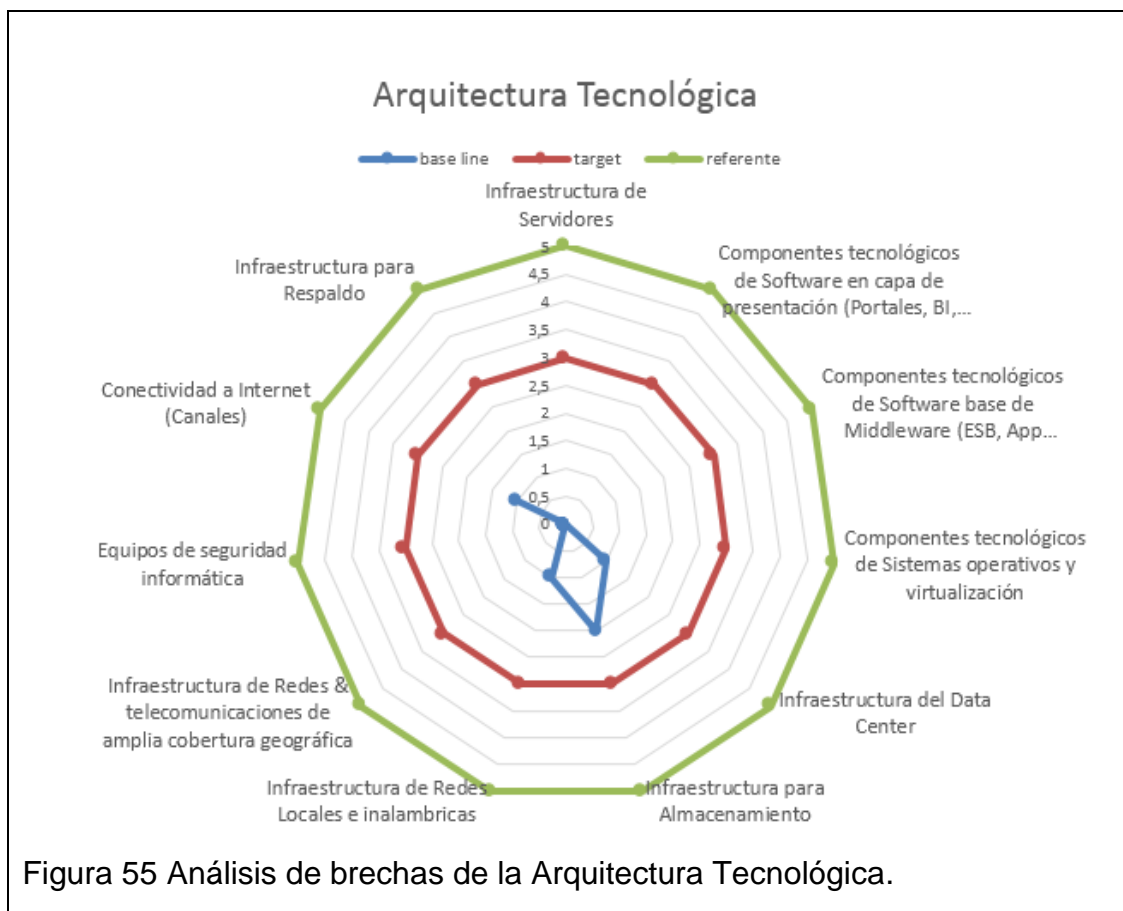
- ***Unified Messaging (Mensajería Unificada)***: Es una aplicación que se integra con el sistema de telefonía IP que proporciona una estructura integrada a su proceso de negocio asegurando que la información no se pierda.
- ***Contact Center (Centro de Contactos)***: Esta aplicación habilita a la organización a integrar aplicaciones de entrada y salida de voz con aplicaciones como el chat en tiempo real, colaboración Web y de correo electrónico.

4.2.6 Análisis de brechas de la Arquitectura de Infraestructura Tecnológica

En la Figura 55 Análisis de brechas de la Arquitectura Tecnológica. muestra un análisis de brecha de la arquitectura tecnológica actual, el nivel del referente al que se puede llegar y el nivel deseado (Target) a nivel de la Arquitectura Tecnológica.

Se ha encontrado las siguientes limitaciones en la actual plataforma de red:

- No se dispone de un sistema de colaboración independiente, actualmente mantiene un convenio de servicio con la empresa AndeanTrade en su sistema de telefonía IP, instalado en un equipo *router* de la familia CISCO 2811.
- No se dispone un sistema de gestión documental para un almacenamiento centralizado, parte de la documentación generada se mantiene en la PCs de cada usuario, y parte de en un repositorio en particular los departamentos comercial, preventa y post venta.
- No se dispone de una Intranet.



4.2.6.1 Identificación de Proyectos de Arquitectura Tecnológica

Una vez identificadas las brechas entre el estado actual (AS-IS) y el estado deseado (TO-BE) de la Arquitectura Tecnológica, las mismas que están enfocadas en satisfacer los *concerns* de los *stakeholders* y dar soporte a la arquitectura de Aplicaciones para cubrir los objetivos de la organización.

Actualmente se encuentra en procesos la construcción de Data Center en conjunto con empresas aliadas e implementar su Arquitectura de Cómputo, Virtualización, Comunicaciones Unificadas, Almacenamiento, Infraestructura de Conexión y gestión de Internet Corporativo, Arquitectura de Seguridad.

Se propondrá proyectos como una primera etapa en la implementación de Arquitectura de Cómputo, Virtualización, Almacenamiento e Infraestructura de Conexión y gestión de Internet Corporativo considerados por los *stakeholders*

como los de implementación urgente ya que la implementación de un Data Center físico está disponible para la implementación de los complementos antes mencionados.

Para la priorización de los proyectos se ha seleccionado los siguientes criterios mostrados en la Tabla 29. Criterios de Priorización Mostrados anteriormente.

En base a lo anteriormente expuesto se realizó una calificación del 1 al 5 en importancia del proyecto, se muestra en

Tabla 42. Calificación de Proyectos de Arquitectura Tecnológica que se realizó en conjunto con los *stakeholders*. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 42. Calificación de Proyectos de Arquitectura Tecnológica

Iniciativas	ID Iniciativas	PROYECTOS	ID PROYECTOS	C1	C2	C3	C4	C5
Rediseño de servicios de Conectividad	I-T-01	Implementación de servicios de Conectividad LAN y Gestión de Internet Corporativo	PR-T-01	4	4	5	1	1
Incorporación de Arquitectura de Computo, Virtualización y Almacenamiento	I-T-03	Instalación y puesta en funcionamiento de la infraestructura tecnológica para procesamiento, almacenamiento y respaldos	PR-T-02	5	2	5	2	1

4.2.6.2 RoadMap de Proyectos de Arquitectura Tecnológica.

En base a los criterios de priorización en porcentajes y el resultado de las encuestas a los *stakeholders* se presenta en la Tabla 43. RoadMap de Proyectos de Arquitectura Tecnológica para la empresa Comunicaciones Gold Partner S.A.

Al tratarse de una empresa de tecnología y socio de negocios de marcar internacionales que ofertan la distribución de este equipamiento para la adecuación de Arquitectura Tecnológica la gestión y ejecución de los proyectos planteados serán una de las prioridades de la empresa.

Tabla 43. RoadMap de Proyectos de Arquitectura Tecnológica

PRIORIZACION	PROYECTOS	% DE EVALUACIÓN	ID PROYECTOS
1	Implementación de servicios de Conectividad LAN y Gestión de Internet Corporativo	68%	PR-T-01
2	Instalación y puesta en funcionamiento de la infraestructura tecnológica para procesamiento, almacenamiento y respaldos	63%	PR-A-02

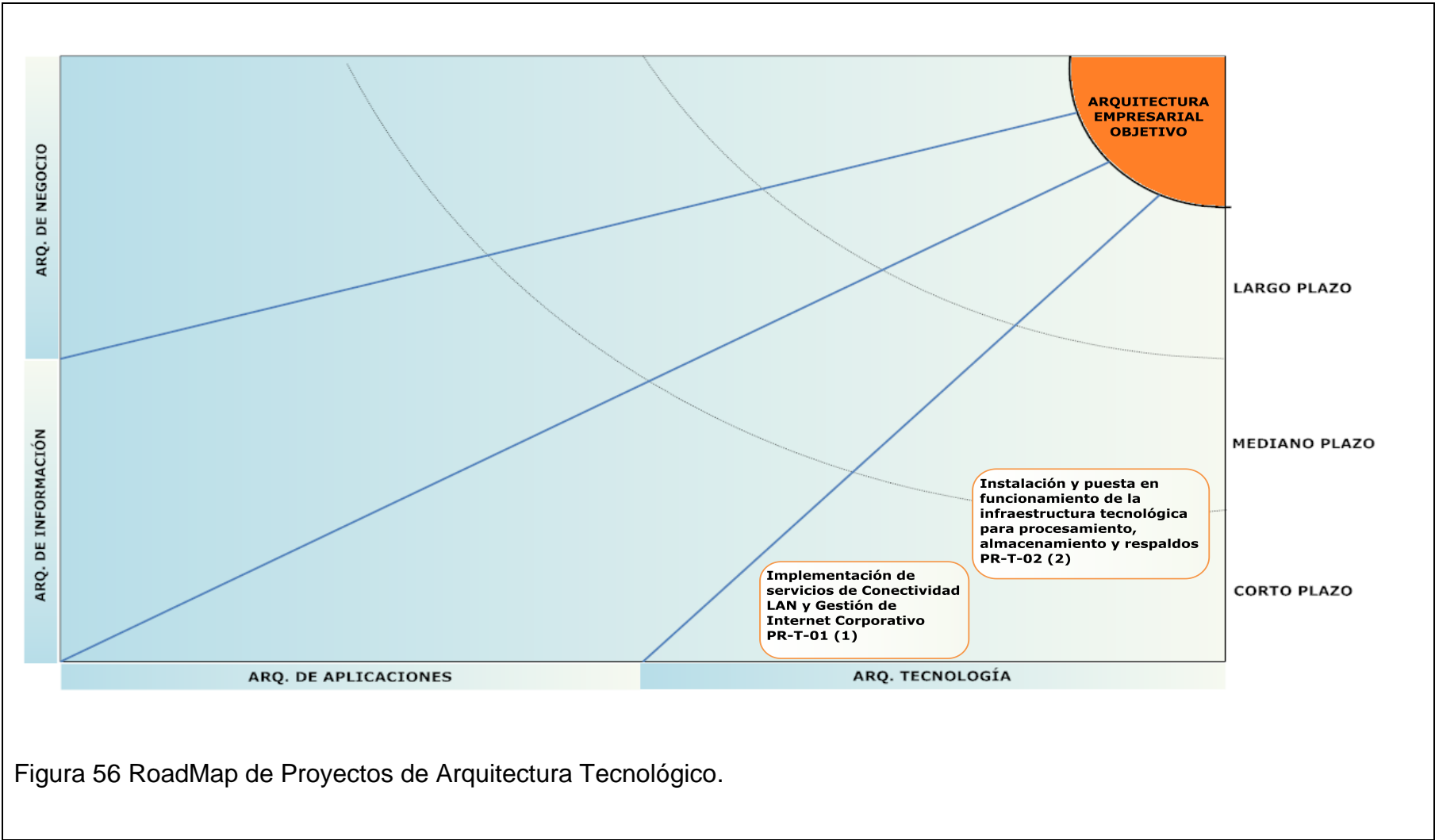


Figura 56 RoadMap de Proyectos de Arquitectura Tecnológico.

4.2.7 Diagrama de Infraestructura Propuesta

Se detalla una propuesta de arquitectura de red, cómputo y almacenamiento en base a la Arquitectura SONA.

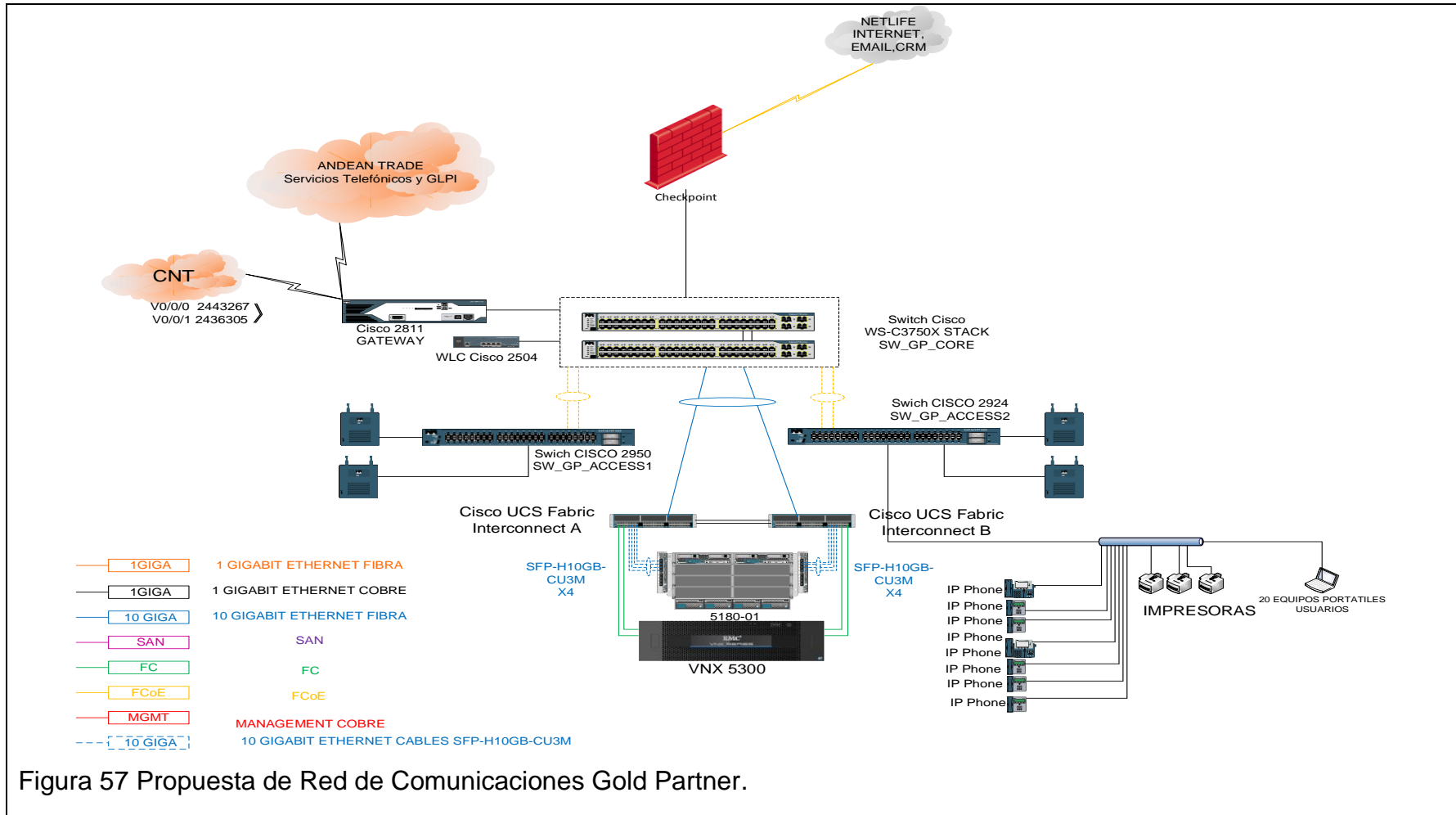


Figura 57 Propuesta de Red de Comunicaciones Gold Partner.

5 Hoja de Ruta de Arquitectura Empresarial

Para el seguimiento y la ejecución de los proyectos planteados se propone una Hoja de Ruta que es un documento que ilustra la secuencia, dependencia y prioridad de las iniciativas mencionadas anteriormente y expuestas lo largo del tiempo, con el propósito de llevar a la organización de su estado actual a uno nuevo en el futuro, con mayores capacidades empresariales.

La importancia primaria de la hoja de ruta es que integra en una vista simple de los resultados analizados y correlacionados anteriormente, de una manera concisa y con representación gráfica.

La hoja de ruta que se presenta a continuación en la Tabla 44. Hoja de Ruta, resume los aspectos más relevantes que la Empresa Comunicaciones Gold Partner S.A debería tomar en cuenta para la implementación de la Arquitectura Empresarial y en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** De esumen los proyectos en los cuatro dominios en el tiempo.

Tabla 44. Hoja de Ruta

ID PROYECTOS	PROYECTOS	2016				2017				2018			
		Q1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
PR-03	Reingeniería de Estrategia Comercial y redefinición de portafolio de productos y servicios.												
PR-01,PR-10,PR-11	Reingeniería de Procesos Internos de la Empresa												
PR-07,PR-12,PR-17,PR-21,PR-25	Incorporación de Procesos de Talento Humano												
PR-18,PR-22	Incorporar proceso de gestión de Proyectos												
PR-16	Diseño e implementación de Equipamiento de hardware y Software en función de las necesidades de la Empresa												
PR-04,PR-08,PR-09	Incorporación de Proceso Y automatización mediante un Sistema CRM												
PR-02	Incorporación de Herramienta de <i>Balanced Scorecard</i>												

ID PROYECTOS	PROYECTOS	2016				2017				2018			
		Q1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
		PR-06,PR-13,PR-15,PR-19,PR-20	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008										
PR-05,PR-14,PR-23,PR-24	Incorporación de procesos y de Sistema ERP												
PR-D-01	Implementación de Gestión, Gobernanza y Depuración de Datos.												
PR-D-02	Implementación de <i>Data Warehouse</i>												
PR-A-02	Implementación de Sistema de CRM y ERP												
PR-A-01	Implementación de herramientas de productividad empresarial												
PR-T-01	Implementación de servicios de Conectividad LAN y Gestión de Internet Corporativo												
PR-A-02	Instalación y puesta en funcionamiento de la infraestructura tecnológica para procesamiento, almacenamiento y respaldos												

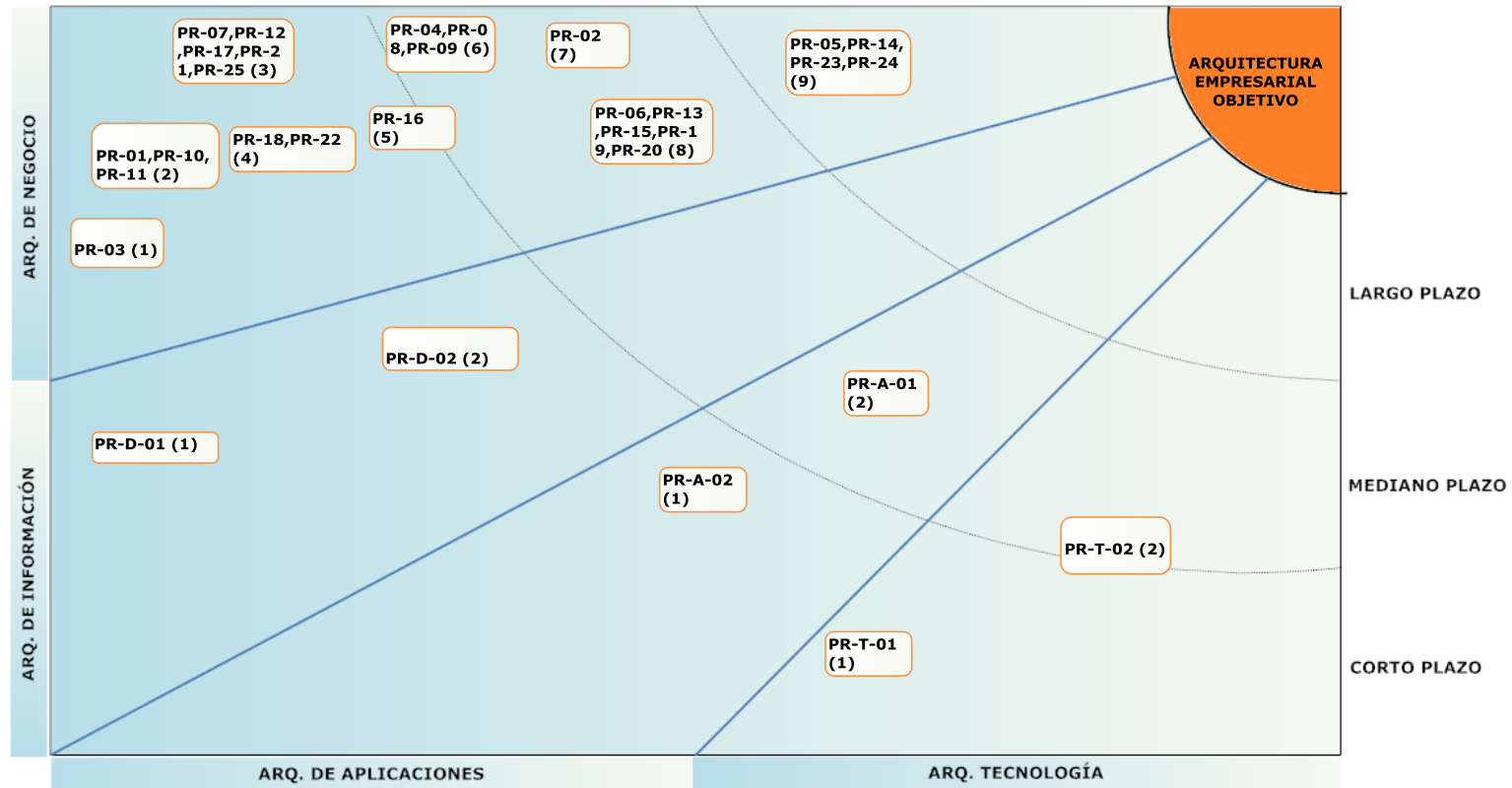


Figura 58 Resumen de RoadMap de Proyectos de Arquitectura Empresarial.

En la Tabla 45. Costos de Proyectos de Arquitectura Empresarial, se muestra los costos de cada proyecto propuesto para establecer la Arquitectura Empresarial.

Tabla 45. Costos de Proyectos de Arquitectura Empresarial

ID PROYECTOS	PROYECTOS	COSTOS
PR-03	Reingeniería de Estrategia Comercial y redefinición de portafolio de productos y servicios.	\$ 5.000,00
PR-01,PR-10,PR-11	Reingeniería de Procesos Internos de la Empresa	\$ 5.000,00
PR-07,PR-12,PR-17,PR-21,PR-25	Incorporación de Procesos de Talento Humano	\$ 2.000,00
PR-18,PR-22	Incorporar proceso de gestión de Proyectos	\$ 2.000,00
PR-16	Diseño e implementación de Equipamiento de hardware y Software en función de las necesidades de la Empresa	\$ 3.750,00
PR-04,PR-08,PR-09	Incorporación de Proceso Y automatización mediante un Sistema CRM	\$ 990,00
PR-02	Incorporación de Herramienta de <i>Balanced Scorecard</i>	\$ 3.000,00
PR-06,PR-13,PR-15,PR-19,PR-20	Incorporar Proceso de Calidad y obtención de Certificación de ISO 9001-2008	\$ 5.000,00
PR-05,PR-14,PR-23,PR-24	Incorporación de procesos y de Sistema ERP	\$ 990,00
PR-D-01	Implementación de Gestión, Gobernanza y Depuración de Datos.	\$ 1.000,00
PR-D-02	Implementación de <i>Data Warehouse</i>	\$ 4.000,00
PR-A-02	Implementación de Sistema de CRM y ERP	\$ 5.000,00
PR-A-01	Implementación de herramientas de productividad empresarial	\$ 3.750,00
PR-T-01	Implementación de servicios de Conectividad LAN y Gestión de Internet Corporativo	\$ 25.000,00
PR-A-02	Instalación y puesta en funcionamiento de la infraestructura tecnológica para procesamiento, almacenamiento y respaldos	\$ 100.000,00
	TOTAL	\$ 166.480,00

6 CONCLUSIONES:

La Arquitectura Empresarial es la disciplina que enmarca *frameworks* de procesos de negocio y tecnológica como guías para un diseño organizacional de una manera integral y desagregada en dominios que deben articularse entre sí que mediante un análisis de la situación actual de la empresa en los aspectos de negocio, conocimiento de los motivadores de la empresa, la planificación estratégica de la empresa, las actividades de negocio que soportan dicha planificación que derivan en la información necesaria para la operación de la organización, las tecnologías requeridas para soportar la operación y los procesos. Apalancando un visión futura de la empresa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos generando valor al negocio.

En el análisis de arquitectura empresarial, se procedió a dar prioridad al desarrollo de las funcionalidades que afectan directamente a los procesos de la cadena de valor apuntando a los objetivos estratégicos de la empresa.

Al realizar el análisis del estado actual de la organización, se identificaron múltiples brechas en todos los niveles, como en los proceso de negocio, de datos, de aplicaciones y de infraestructura al ser comparadas con un marco de referencia de Arquitectura Empresarial en base a los objetivos de la organización.

Con la Implementación de Arquitectura Empresarial su relaciona las funciones estratégicas de las TI dentro de las organizaciones que apalanca las capacidades empresariales del negocio.

En el análisis del presente trabajo es urgente desplegar una función de gestión financiera y no solamente contable, sino con herramientas empresariales de un ERP sólido que le permitirá a la organización gestionar los procesos base de manera estándar, eficiente y ágil.

La organización debe iniciar con la implementación de un departamento de Arquitectura Empresarial que incentive la mejora continua que permita seguir avanzando de acuerdo a las necesidades del mercado, ampliando las capacidades del personal de la organización con el fin de gestionar dicha Arquitectura Empresarial.

La Implementación del proceso de Arquitectura Empresarial permite una transición gradual a un estado deseado y cumplimiento de los objetivos empresariales.

7 RECOMENDACIONES

Analizar constantemente la situación de la empresa con el fin de evaluar la necesidad de reestructurar los procesos organizacionales y tomar decisiones estratégicas con una visión general de la empresa.

Con el análisis expuesto se recomienda plantear la ejecución de las iniciativas de Arquitectura Empresarial diseñada para cerrar las brechas en los hallazgos encontrados en la organización ya que con cada proyecto planteado se plasma en una mejora sustancial en el desenvolvimiento de la empresa.

Se recomienda realizar seguimiento a la ejecución de las iniciativas en base al *route map* planteado de tal forma de tener un registro de cierre de brechas entre la arquitectura actual y la arquitectura planteada para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Se debe considerar la implementación de herramientas empresariales de Gestión de Datos, que le permita a las unidades de la organización contar con información relevante y en tiempo real, consistentes que apoyen a la toma de decisiones de la organización.

Se recomienda iniciar con un plan de capacitación al personal de la empresa con la finalidad de plantear auditorías internas y dar seguimiento al proceso de implementación de arquitectura empresarial en la organización y mejora continua del proceso.

Para el proceso de implementación de arquitectura empresarial, es importante que se mantenga la metodología para el Desarrollo de la Arquitectura (ADM) definida por TOGAF que es el marco de referencia guía de la presente propuesta. Adicional es necesario que se defina un repositorio de arquitectura donde se almacenen los entregables de cada fase con la finalidad de tener evidencias de la aplicación de la Metodología.

La implementación de nuevas tecnologías no asegura un el éxito de la implementación de Arquitectura empresarial por esta razón se debe hacer un análisis en base a las objetivos empresariales.

REFERENCIAS

- Administración Gestión y Comercialización PYMES, La Empresa y la Capacidad empresarial. Recuperado el 21 de abril de 2015 de: <http://mulloa1028.blogspot.com/2010/11/la-empresa-y-la-capacidad-empresarial.html>
- Ana Buigues, Arquitectura de un Data Warehouse. Recuperado el 10 de Julio de 2015 de: <http://anabuigues.com/2010/03/05/arquitectura-de-un-data-warehouse/>.
- Anthony Bruno, Steve Jordan, (2011) CCDA 640-864 Official Cert Guide. (1ª. Ed.). Indianapolis, USA: Cisco Press.
- APQC. (2014). PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK. Recuperado el 10 de Enero de 2015 de: www.apqc.org.
- Arango, M., Londoño, J., Zapata, J. (2010). Arquitectura Empresarial – Una Visión General. (Vol. 9) Medellín, Colombia. Revista Ingenierías Universidad de Medellín.
- Arquitectura Empresarial en Acción, (2015). The Open Group. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://arquitecturaempresarialcali.wordpress.com/ea-frameworks/togaf/>
- Arquitectura Empresarial en acción. IBM EAF. Recuperado el: 22 de febrero de 2015 de: <https://arquitecturaempresarialcali.wordpress.com/ea-frameworks/ibm-eaf/>.
- Bustamante, A. (2007). Arquitectura Empresarial en la Práctica. Recuperado el 29 de agosto de 2014, de: <http://dia10.blogspot.com/2007/02/arquitectura-empresarial-en-la-prctica.html>.
- Cameron, B. (2011). ACM Tech Pack on Enterprise Architecture: Copyright.
- Capgemini. SAP Enterprise Architecture Framework. (2007). Recuperado el 22 de febrero de 2015 de: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/uploads/files/sap--uk-.pdf>.
- Comunicaciones Gold Partner S.A., (2014). Recuperado el 13 de noviembre de 2014 de: <http://www.comunicaciones-gp.com/index.php/nosotros/>
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, Frameworks for Organizational Design. Recuperado el 26 de Noviembre de 2015 de:

http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic608877.files/Class%20Nine%20Reading/CLC_Frameworks_for_Organizational_Design.pdf

Correa, R., Saavedra, M., (2007). Arévalo, J., Arquitectura Empresarial para el Valor. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://www.scribd.com/doc/188889345/mac2>.

Daniel Antonio Eugenin Morales. Propuesta de Mejora de Gestión de servicios TI Utilizando el Modelo eSCM-SP. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Informática. Recuperado el 26 de febrero de 2015 de: <http://es.slideshare.net/danieleugenin/mejora-de-servicios-ti-utilizando-el-modelo-escmsp>.

Daniel Simon, (2013) Business Architecture Management. (1ª. Ed.). New York, USA. (2015): Springer.

Eva Maya. (2010). Arquitectura Empresarial: Un Nuevo Reto para la empresa de Hoy. Recuperado el 9 de noviembre de 2014 de: <http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/04.SOA-EvaMaya.pdf>

Faircloth, J. (2014). Enterprise Applications Administration. The Definitive Guide to Implementation and Operations. Estados Unidos: Elsevier Inc.

Farley, L., ¿Por qué arquitectura empresarial? Recuperado el 29 de agosto de 2014 de: <http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/06/por-que-arquitectura-empresarial.pdf>.

Farley, L., Métricas en Arquitectura Empresarial. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de: <file:///E:/Libros%20Tesis%20AE/129023349-Metricas-en-Arquitectura-Empresarial-Gobierno-de-la-Estrategia-en-Ejecucion.pdf>.

GQS Business Group, (2014). Qué es Arquitectura Empresarial y cómo ayuda a mi empresa. Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de <http://blog.group-gqs.com/?p=72>

Greenforst, D., Proper E. (2011). Architecture Principles. Berlin, Alemania: Springer.

Hernández, E. (2008). Arquitectura Empresarial como Práctica para Mantener la Estabilidad de los Sistemas de una Organización. Recuperado el 14 de agosto de 2014, de:

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5392/47-3.pdf?sequence=3> .

Huertas, L., Martínez, J., Salmerón, J. (1999). Los sistemas de información y la nueva arquitectura empresarial.

IBM. (2010). Planeación y transformación de negocios más inteligentes. Estados Unidos: Copyright. Recuperado el 29 de agosto de 2014 de: <ftp://public.dhe.ibm.com/la/documents/swg/es/rational/smartbusiness.spanish.pdf>

Indian Student Association. Enterprise Architecture An Overview. (2012). Recuperado el 15 de febrero de 2015 de: <http://isa.unomaha.edu/wp-content/uploads/2012/08/Enterprise-Architecture.pdf>.

Ing. Gerardo Porras Cedeño. (2008). Arquitectura empresarial. San José, Costa Rica:Rho-Sigma, S.A.

Ingeniería de Sistemas. Frameworks Arquitectura Empresarial. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de: <http://engsystems.blogspot.com/2013/06/frameworks-arquitectura-empresarial.html>.

Internet de las Cosas, Arquitectura Empresarial. Recuperado el 10 de noviembre de 2014 de: <http://lainternetdecosas.com/1arquitectura-empresarial.aspx>

Jeff Handley. Enterprise Architecture Best Practice Handbook: Building, Running and Managing Effective Enterprise Architecture Programs - Ready to use supporting documents bringing Enterprise Architecture Theory into Practice. Copyright © The Art of Service

jighInfo, Gartner posiciona a SAP "Líder del Cuadrante Mágico". Recuperado el 21 de Abril de 2016 de: <http://jighinfo.blogspot.com/2016/01/gartner-posiciona-sap-lider-del.html>.

Juan Ignacio Jaén. (2009) Especificación de descripciones arquitectónicas multivista basada en modelos. Recuperado el: 12 de febrero de 2015 de: <http://www.lcc.uma.es/~av/Publicaciones/09/DSDM09-MM.pdf>.

Leanstart, BUSINESS MODEL CANVAS: UNA HERRAMIENTA EFICAZ PARA TRAZAR TU MODELO DE NEGOCIO. Recuperado el 15 de Mayo de

2015 de: <http://www.leanstart.es/business-model-canvas-una-herramienta-eficaz-para-trazar-tu-modelo-de-negocio/>.

Luis Miguel Manene, El CAMBIO ESTRUCTURAL, las FORMAS ORGANIZATIVAS, el ORGANIGRAMA: sus tipos, ejemplos y recomendaciones para su diseño. Recuperado el 1 de Julio de 2015 de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/20/el-cambio-estructural-las-formas-organizativas-el-organigrama-sus-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-diseno/>

Luisi, J. (2014). Pragmatic Enterprise Architecture. Strategies to Transform Information Systems in the Era of Big Data. Estados Unidos: Elsevier Inc.

Manufactura Inteligente, RACI MATRIX. Recuperado el 18 de Agosto de 2016 de: <http://www.manufacturainteligente.com/raci-matrix/>

Marc Lankhorst. (2013). Enterprise Architecture at Work. (3ª. Ed.). New York, US: Springer.

Mark Mosley, (2009) Guía DAMA-DMBOK, (1ª. Ed.). New Jersey, USA: Bradley Beach.

Martín Darío Arango Serna. (2011). Capacidades de negocio en el contexto empresarial. Recuperado el 12 de Enero de 2015 de: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/349/66>.

McGovern, J., Ambler, S., Stevens, M., Linn, J., Sharan, V., Jo, E., (2003), Practical Guide to Enterprise Architecture: Prentice Hall PTR.

Mendieta, I. (2014). Propuesta de Framework de Arquitectura Empresarial para Pymes basado en un Análisis Comparativo de los Frameworks de Zachman y Togaf. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5105/1/TESIS.pdf>.

Microsoft. (2007). A Comparison of the Top Four Enterprise-Architecture Methodologies. Recuperado el 13 de Marzo de 2015 de: https://msdn.microsoft.com/en-us/library/bb466232.aspx#eacompar_topic9

Namakforoosh, M. (2005), Metodología de la Investigación. (2ª. Ed.). México, México. Recuperado el 16 de septiembre de 2014 de

<http://books.google.com.ec/books?id=ZEJ7-hmvhwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ochoa, S. (2013). Una Metodología de Gestión de Servicios de Negocio Orientados a una Arquitectura Empresarial. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115290/cf-bahamondespv.pdf?sequence=1>.

Open Group Standard. (2011). TOGAF Versión 9.1. Estados Unidos: Copyright

Paz Cornejo Renato. (2010). The Open Group Architecture Framework. Recuperado el 1 de Febrero de 2015 de: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Ftis-2010-g1.googlecode.com%2Fsvn-history%2Fr4%2Ftrunk%2FTOGAF.doc&ei=L88DVdeoJoXegwTehoC4CQ&usg=AFQjCNFkx6efSO2JoBI094OcAiy5EYIerQ&sig2=KFCkuJ--HboqyWZ1cPQXOg&bvm=bv.88198703,d.eXY>.

Philippe Desfray, Gilbert Raymond, (2014). Modeling Enterprise Architecture with TOGAF. (1ª. Ed.). Massachusetts, USA. (2014): Elsevier.

Porras, G., (2008). Arquitectura empresarial. San José, Costa Rica: Rho-Sigma, S.A.

PowerData Especialistas de Gestión de Datos, Data Management. Recuperado el 3 de Enero de 2016 de: http://cdn2.hubspot.net/hub/239039/file-58591418-pdf/docs/PowerData_-_Data_Management_-_La_gesti%C3%B3n_de_datos_eficaz.pdf?t=1451487046539.

Project Managements.org, 2015 Gartner Magic Quadrant for PPM Software Tools. Recuperado el 21 de Abril de 2016 de: <https://projectmanagers.org/gartner-magic-quadrant-ppm-2015/>.

RekrowteN | Networker, CCDA Exam Preparation – Architectural Models. Recuperado el 1 de Noviembre de 2015 de: <https://rekrowten.wordpress.com/2013/12/27/ccda-exam-preparation-architectural-models/>.

- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (2006). Metodología de la Investigación. (4ª. Ed.). México DF, México : MacGRAW-HILL/INTERAMERICANA
- Roger Sessions – ObjectWatch. (2013). Should We Embrace an Enterprise Architecture Framework?. Recuperado el 12 de Febrero de 2015 de: http://security-musings.blogspot.com/2013/03/should-we-embrace-enterprise_8.html
- Rojas, V. (2012). Guía Orientada a CEOs para la implementación y aplicación de la arquitectura empresarial en la Gestión de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Quito, Ecuador. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7869/1/CD-4582.pdf>.
- Santander, O. (2013) Arquitectura empresarial, El camino hacia un gobierno integrado. (2ª. Ed.). Bogotá, Colombia Ulrich, W. (2013). Business Architecture from Value Proposition to Business Transformation: Mega.
- Scott A. Bernard. (2012). EA An introduction to Enterprise Architecture. (3ª. Ed.). Bloomington, US: AuthorHouse.
- Vargas, A., Boza, A., Llanos, (2011). Lograr la alineación estratégica de negocio y las tecnologías de la información a través de Arquitecturas Empresariales: Revisión de la Literatura. Bogotá. Cartagena. Recuperado el 14 de agosto de 2014 de: <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/sistemasdeinformacion/1061-1070.pdf>.
- Xavier Asanza. (2014). Arquitectura Empresarial Ágil. Recuperado el 10 de noviembre de 2014 de: <https://prezi.com/qdn88jdp6que/arquitectura-empresarial-agil/>
- Zineb El Akkaoui, Incorporating the Service-Oriented Architecture into Data Warehouses. Recuperado el 10 de Julio de 2015 de: <http://code.ulb.ac.be/dbfiles/Ela2010mastersthesis.pdf>

ANEXOS

Plan estratégico de Comunicaciones Gold Partner S.A.

Integrantes:

- Trujillo Gerardo
- Lara Amanda
- Velasquez Vanessa
- Tatiana Caisapanta
- Julissa Perdomo
- Jurado Francisco
- Lugmana Ángel
- Boada Cristina
- Montaña Laura
- Víctor Fajardo
- Dimitri Rodríguez
- Mónica Flores

Visión: Ser una empresa líder en la generación, desarrollo y servicios en proyectos de integración tecnológica, convirtiéndonos en asesores de confianza, permitiendo alinear los desafíos de los clientes con la tecnología.

Misión: Buscar la excelencia en la provisión de productos y servicios, a través del uso de la tecnología adecuada, con la preparación continua de nuestros recursos humanos, logrando comunión entre eficacia y eficiencia

Objetivo General: Ser una empresa que maneje un talento humano capacitado local e internacionalmente, con personal motivado y con excelentes relaciones humanas, que cada vez sean más conscientes que el uso de los procesos nos va a permitir crecer a nivel profesional, financiero y personal

mediante la generación de ventas por \$2,500.000 y la ejecución de proyectos con una rentabilidad de \$150.000.

Objetivos del Área Comercial:

- Alcanzar las metas en ventas para el 2015.
- Alinear nuestras ventas a los objetivos estratégicos del grupo a 4 años.
- Tener el primer equipo comercial formado como consultores.
- Manejar el departamento mediante procesos, pipeline y análisis de desempeño trimestral.

Objetivos de Área Técnica:

- Capacitación al área técnica
- Mejorar los procesos de instalación
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Hacer que las funciones laborales consientes se hagan inconscientes
- Generar un proceso para la relación del trabajo con empresas externas
- Evaluar al personal trimestralmente
- Tener un laboratorio de pruebas
- En función del cumplimiento de objetivos se brindara un curso internacional.

Objetivos del Área Administrativa:

- Que el sistema contable empiece a funcionar a full capacidad
- Capacitación para todo el departamento
- Contratar una bodega o una nueva área para GP
- Un taller de motivación personal
- Taller de Relaciones humanas
- Certificarnos en seguridad ocupacional e industrial

- Realizar paras activas
- Control de acceso biométrico
- Presente por cumpleaños
- Noche deportivo cada 2 meses
- Festejo de la empresa 28 de Febrero

Estrategias:

- Fomentar el uso de procesos en todas las áreas de la empresa, poniendo incentivos como viajes y permios como Smartphone, Tablet y Laptops.
- Visitar dos veces al mes a los clientes de provincias, y dar un seguimiento organizado mediante el proceso de generación de nuevos negocios.
- Definir con Mónica como nos capacitamos y entendemos todos los productos y soluciones que tienen EMC
- Definir con Julissa y Mónica como presentamos a los clientes una solución en conjunto entre Checkpoint y Exinda para un manejo eficiente del Internet en sitios donde hay gran cantidad de usuarios.
- Buscar auspiciantes que traigan negocios a GP mediante el pago de comisiones, en conjunto con el área comercial.
- Madurar la relación Mega – GP para el área de postventa, uniéndonos a los procesos y documentación de Megasupply.
- Dar todo el apoyo a Vanessa y Amanda para que puedan manejar el área preventa y postventa, y puedan capacitar a todo el equipo técnico.
- Realizar reuniones periódicas con las empresas que trabajan con GP para obtener una estandarización en sus servicios y que este año toda instalación tenga la marca GP.
- Lograr que Ángel y Francisco se conviertan en verdaderos fiscalizadores y auditores de todos los proyectos desarrollados por GP
- Definir claramente cómo se va a manejar los servicios a Andeantrade incluyendo el material de las instalaciones.

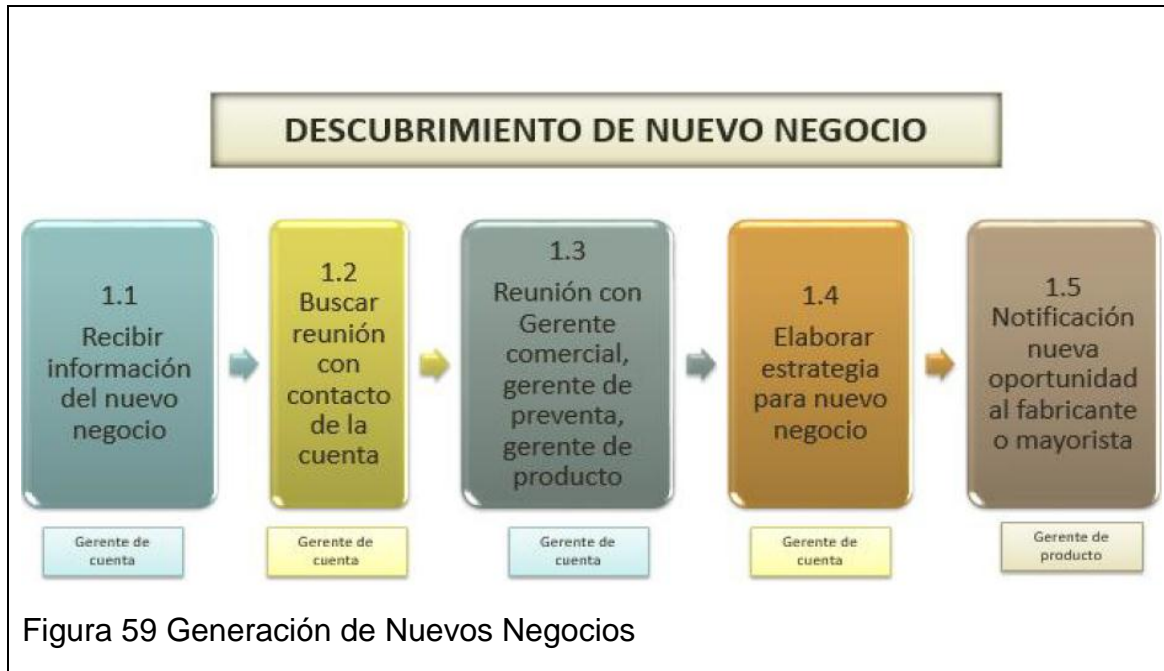
FODA

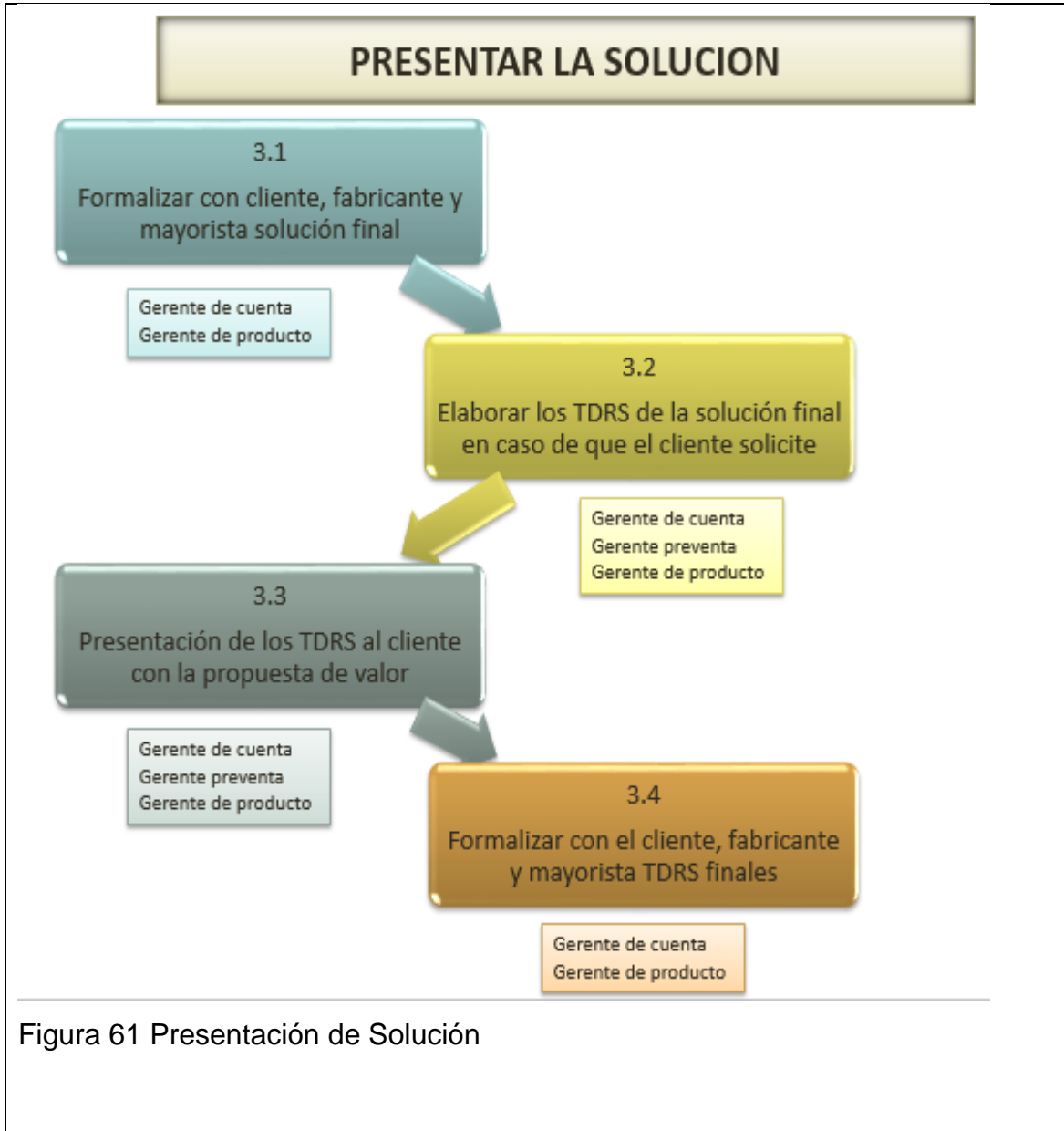
En la Figura 58 FODA de Comunicaciones Gold Partner S.A. se muestra las fortalezas y debilidades elaboradas en la planeación estratégica de la empresa.

FODA	
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
Empresa Solida (Trabajo en Equipo)	Participar en proyectos muy complejos
Experiencia Area Tecnica	Experiencia que permite generar proyectos grandes
Trabajos por Objetivos	Participar en proyectos simultaneos en donde el tiempo es muy importante
Reconocimiento como Partner en Checkpoint y Panduit como uno de los mejores	<i>Instalaciones de datacenter</i>
Manejo de grandes proyectos en tiempos cortos	
Equipo comercial con experiencia	
DEBILIDADES	AMENAZA
Falta de capacitacion	No trabajo en equipo con PM y MEGA
<i>Espacio fisico de bodega</i>	<i>Poca inversion del gobierno por la baja del petróleo</i>
<i>Falta de coordinacion entre departmanentos</i>	<i>Mas competencia</i>
No estandarizacion de Procesos	<i>Falta de diferenciadores con las otras empresas</i>
Cada vez los usuarios son moviles	

Figura 58 FODA de Comunicaciones Gold Partner S.A.

Procesos actuales de Comunicaciones Gold Partner S.A.





PROCESOS POST-VENTA INFRAESTRUCTURA

REQUERIMIENTOS



1ERA ETAPA

PLANEACIÓN

TAREAS A REALIZAR

- 1.1. Correo De PM a Coordinadora Técnica
- 1.2. Reunión Con el departamento de Proyectos.
 - Objetivo del proyecto
 - Solicitar copia del acta de constitución
 - Definir el alcance de trabajos
 - Solicitar cronograma del proyecto
 - Definir el cronograma de trabajo interno
 - Solicitud de entregables por correo
 - Solicitud de fechas de entrega de materiales y equipos por correo
 - Asignar al Líder de proyecto
- 1.3.1 Reunión Interna
- 1.4 Reunión con dueño de proyecto
- 1.5 Solicitud de anticipo
- 2.
- 2.1 Reunión de definición de recursos internos y subcontratados.
- 1.6. Solicitud de inspección En caso de ser necesario lo define el recurso Líder de proyecto.
 - Definición del personal a intervenir en el proyecto
 - Solicitud de costos en caso de ser subcontratado
 - Definir fechas con equipo de trabajo
- 2.1. Reunión con equipo de trabajo
 - Definir tareas a realizar
 - Definir costos internos
 - Definir costos al cliente
 - Definir materiales en el caso de ser necesario
 - Definición de fechas de inicio de trabajos
 - Definición de entregables
 - Definir cronograma de entregables
 - Cronograma de fiscalizaciones

2DA ETAPA

EJECUCIÓN

TAREAS A REALIZAR

- 2.1. Reunión con PM y subcontratados para análisis para solicitud y verificación de material
- 2.1.1 Solicitud de diseño
- 2.2 Revisión de lista de materiales por parte de Especialista.
- 2.3 Compra de materiales
- 2.4 Especialista es el encargado de Fiscalizar proyecto diariamente , y solicitar recursos en caso de ser necesario.
- 2.5. Reunión de planificación semanal de trabajos y recepción de Informes semanal
- 2.6 Líder debe cerrar proyecto en sitio (solicitar recursos en caso de ser necesario), entrega de status de material.

3ERA ETAPA

ENTREGABLES

TAREAS A REALIZAR

- 3.1. Reunión para entrega de Informes del Líder al área preventa.
- 3.2 Acta de entrega de Proyecto
- Memoria Técnica
 - Resumen ejecutivo
 - Certificaciones
 - Planos
 - Fotografías
 - Anexos
- 3.2 Correo interno del Líder del proyecto indicando el cierre del proyecto a coordinadora técnica.

Figura 62 Proceso de Post Venta de Infraestructura