



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020- CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador.
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Ing. Marvin Ricardo Cabezas Avendaño
Tutor/a:
Mg. Ana Lucía Tulcán Pastás

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán Pastás con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador.

Elaborado por: Marvin Ricardo Cabezas Avendaño, de C.I: C02636213, estudiante de la Maestría: MBA Maestría en administración de empresas de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 16 de marzo de 2022


Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	2
INFORMACIÓN GENERAL	6
Contextualización del tema	6
Problema de investigación	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	8
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1. Contextualización general del estado del arte	10
1.2. Proceso investigativo metodológico	13
1.3. Análisis de resultados	16
CAPÍTULO II: PROPUESTA	18
1.1. Fundamentos teóricos aplicados	18
1.2. Descripción de la propuesta	20
1.3. Validación de la propuesta	33
1.4. Matriz de articulación de la propuesta	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	40
Bibliografía	40
ANEXOS	42

Índice de tablas

Tabla 1. Beneficiarios directos e indirectos	9
Tabla 2. Técnicas e instrumentos	15
Tabla 3. Tabla de categorización de análisis de contenido	17
Tabla 4. Tabla de metas y tiempo de cumplimiento	22
Tabla 5. Tabla de actividades o actuaciones	20
Tabla 6. Tabla de indicadores de resultados	27
Tabla 7. Tabla de estrategias de seguimiento	29
Tabla 8. Descripción del perfil de los especialistas	33
Tabla 9. Lista de criterios de validación	34
Tabla 10. Lista de escala de criterios para su evaluación	35
Tabla 11. Instrumento: preguntas de validación de criterios	35
Tabla 12. Resultados de validación por cada criterio	36
Tabla 13. Matriz de articulación	37

Índice de figuras

Figura 1. Los principales retos de negocio de las empresas de Ecuador	6
Figura 2. Principales temas de la agenda digital en las organizaciones de Ecuador	6
Figura 3. Tendencia de servicios tecnológicos a aplicar en las empresas de Ecuador	7
Figura 4. Organizador gráfico	20

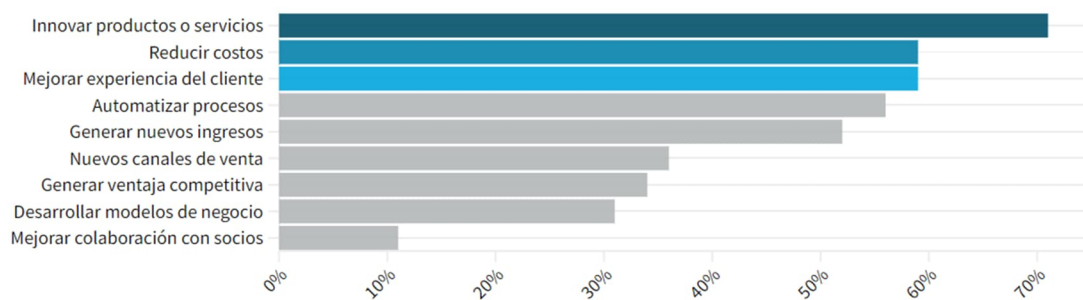
INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

“El principal reto de negocio que las organizaciones en Ecuador tienen es involucrarse en la innovación de servicios; este dato fue brindado por la firma global EY en Ecuador, la cual encuestó a 180 líderes del país que participan en el negocio de las tecnologías, de los cuales el 71% respondió sobre el reto más relevante mencionado.” (Coba, 2020)

Figura 1

Los principales retos de negocio de las empresas de Ecuador



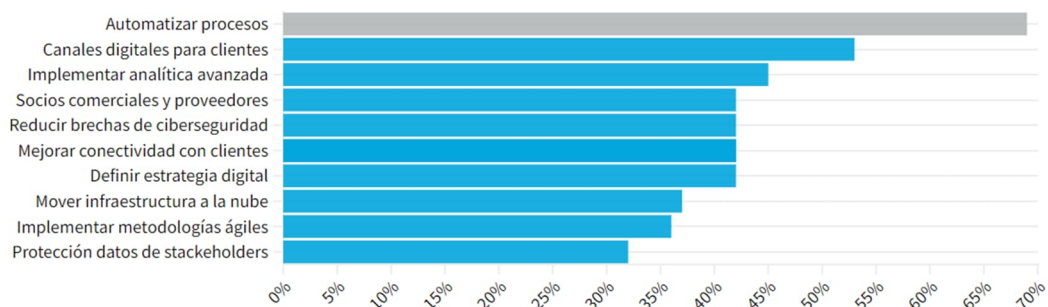
Fuente. Tomado de EY, por Gabriela Coba, 2020, sitio web Primicias

“La demora tecnológica de las compañías se debe a problemas económicos. El 50% de los líderes encuestados indica que la falta de presupuesto es el reto más relevante que las empresas tiene al implementar estrategias de transformación. Seguido de falta de tiempo.” (Coba, 2020)

“Realidad aumentada e hiperautomatización es la tendencia mundial, sin embargo, en Ecuador apenas se está hablando de ciertas tecnologías como app para comercio electrónico y cadena de bloques. La atención vía omnicanalidad a los clientes y la automatización de procesos son los desafíos principales de la agenda digital del país.” (Coba, 2020)

Figura 2

Principales temas de la agenda digital en las organizaciones de Ecuador

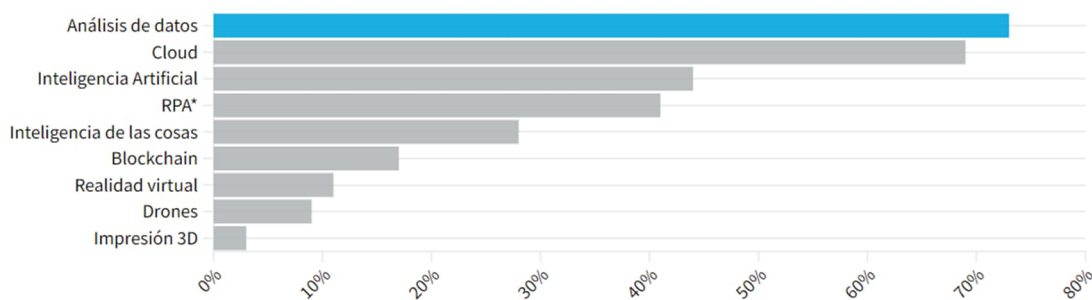


Fuente. Tomado de EY, por Gabriela Coba, 2020, sitio web Primicias

“La implementación de inteligencia artificial y análisis de datos son herramientas digitales imprescindibles que consideran los líderes tecnológicos. Adicionalmente, para obtener una optimización de recursos apropiada indican que se debe incluir instrumentos de mejora de la experiencia del cliente.” (Coba, 2020)

Figura 3

Tendencia de servicios tecnológicos a aplicar en las empresas de Ecuador



Fuente. Tomado de EY, por Gabriela Coba, 2020, sitio web Primicias

Producto de estas tendencias de servicios tecnológicos las empresas de Ecuador han incluido como prioridad dentro de sus planes estratégicos y presupuestarios la inversión en herramientas y competencias digitales de alto nivel como uno de los medios para garantizar la continuidad de los negocios en un mercado altamente cambiante, globalizado y moderno.

Dado lo anterior, las firmas internacionales de consultoría en Ecuador han invertido esfuerzos en evolucionar su estrategia de despliegue de servicios tecnológicos como parte de su adaptación y resiliencia al demandante mundo contemporáneo de negocios.

La firma de consultoría KPMG en Ecuador, ofrece diversos servicios especializados a una variedad de empresas de distintos sectores, desde hace más de 50 años, y actualmente cuenta con dos oficinas, una en la ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil.

Desde hace 3 años, la firma KPMG ha venido trabajando para promover sus servicios al público incluyendo principalmente los relacionados con tecnología. Luego de la pandemia del Covid-19, realizó esfuerzos para desarrollar su estrategia de servicios, sin embargo, no se ha logrado obtener un éxito tangible.

Problema de investigación

Con base en la proliferación acelerada del surgimiento global de las tecnologías emergentes, novedosas y altamente eficientes en el sector empresarial y de negocios, las organizaciones tanto pequeñas, medianas y grandes han tomado conciencia de la necesidad y prioridad de

incorporar los instrumentos digitales para la optimización de sus recursos, productividad, calidad, efectividad y rentabilidad.

Esto ha llevado a que las organizaciones de servicios tecnológicos se adapten de forma ágil a esta ola de crecimiento digital en los diferentes países a nivel regional y mundial, siendo también este el caso de las firmas de consultoría en Ecuador, las cuales han incluido con mayor énfasis dentro de su repertorio de servicios los enfocados en disrupción y transformación tecnológica. Sin embargo, varias de estas firmas de consultoría en el país no han definido de forma óptima y acertada mejoras significativas a su plan y procedimiento estratégico de despliegue de servicios tecnológicos.

Se ha incrementado la meta de las firmas de consultoría de causar un impacto en el gremio empresarial mediante sus servicios, no obstante, en este escenario KPMG en Ecuador no ha logrado posicionarse en un rol visible y protagónico dentro de su industria, siendo la principal causa que no ha definido un plan concreto que permita un apropiado despliegue de esta estrategia de servicios.

¿Cómo elaborar un plan para mejorar la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma KPMG en Ecuador?

Objetivo general

Diseñar un plan para la optimización del despliegue de servicios de tecnología mediante una estrategia administrativa que eleve el posicionamiento de KPMG en Ecuador en su sector y produzca empleo.

Objetivos específicos

Contextualizar los fundamentos teóricos de la investigación.

Diagnosticar la situación actual de la empresa para la optimización de la estrategia de servicios tecnológicos.

Diseñar la propuesta sobre los elementos de la estrategia de servicios de tecnología de información para KPMG en Ecuador.

Valorar la propuesta a través de criterio de especialistas.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El diseño de este procedimiento de mejora al plan estratégico de servicios tecnológicos dará como resultado que la firma de consultoría KPMG capte mayores segmentos del mercado en el

país dentro de su giro de negocio. A su vez el personal técnico, operativo, administrativo y gerencial de la empresa podrá desarrollar estos elementos y provocar un auge en los servicios de la empresa lo cual contribuye al incremento de los ingresos y se traducirá en beneficios para el personal de todos los niveles.

Dado lo anterior, se producirá un beneficio vitalicio el cual trasciende a la sociedad generando nuevas oportunidades profesionales al adquirir talento humano en la organización mediante el cual se pondrá en marcha de forma operativa la estrategia.

Tabla 1

Beneficiarios directos e indirectos

Beneficiarios directos	
Beneficiario	Razón
Empresa	La junta directiva obtendrá que la empresa capte mayores segmentos del mercado en el país dentro de su industria y conseguirá un auge en los servicios de la organización lo cual contribuirá al incremento de los ingresos.
Beneficiarios indirectos	
Beneficiario	Razón
Personal de la empresa	El personal operativo y administrativo del área de IT Advisory (Asesoría de Servicios de Tecnología de Información) recibirá mayor capacitación técnica y al verse aumentado los ingresos de la empresa podrán recibir incrementos salariales y bonos por producción.
Talento humano sin empleo	Impacto en la sociedad al generarse nuevas oportunidades profesionales contratando talento humano en la organización mediante el cual se pondrá en marcha de forma operativa la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos.

Ver adicionalmente, en la sección de anexo 'M' el formato de aportes a la investigación y vinculación con la sociedad.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1 Introducción

Los fundamentos teóricos empleados para este proyecto de titulación se basan en fuentes teóricas y otros proyectos de investigación similares. Se logró identificar antecedentes enfocados en planes de mejora relacionados con atención al cliente, posicionamiento comercial y procedimientos estratégicos. Un límite para la investigación fue no encontrar antecedentes relacionados directamente con planes de mejora sobre procedimientos de servicios tecnológicos en empresas consultoras.

1.1.2 Investigaciones consultadas

El trabajo de (Almeida, 2017), titulado “Plan de mejoramiento para la empresa de comercialización de productos y servicios caso: MR Consulting & Infosolutions”, para obtener el título de Master en Administración de Empresas, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, cuyo objetivo fue “mejorar la imagen de la empresa, incrementar las ventas un 30% y los servicios un 50%, obtener un grado de rentabilidad del 20% y desarrollar una estructura organizacional a nivel empresarial adquiriendo 6 nuevos colaboradores altamente capacitados.” (Almeida, 2017)

La metodología utilizada fue teórica, explicativa, cuantitativa, de campo e inductiva. Se realizó un tipo de muestreo probabilístico y como técnica e instrumento de recolección de datos se empleó encuestas.

La principal conclusión del estudio fue que la mayor parte de los individuos consultados tiene como preferencia hacer renovación de sus equipos en no más de 1 año. En cuanto a las renovaciones de equipos las personas enfatizan más en computadoras, impresoras y repuestos. Adicionalmente, el control de activos y gestión de equipos es el principal interés de las empresas, dado que desconocen los beneficios de los servicios en la nube y este tipo de servicios ha venido siendo adquirido principalmente hasta el momento por grandes empresas.

El aporte para este trabajo consiste en mejoras estratégicas en la ubicación de servicios y lineamientos comerciales, así como la mejora de procedimientos para madurar la ventaja competitiva en la industria de servicios tecnológicos.

El trabajo de (Cuti, 2019), titulado "Plan de mejora para la comercialización de productos y accesorios informáticos de Zona PC ubicado en Quito", para obtener el título de Master en Administración de Empresas, en la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo fue "realizar un plan de mejora con el fin de comercializar productos y accesorios informáticos de Zona PC ubicado en Quito, por medio de herramientas estratégicas de comercialización para obtener una mayor captación en ventas, incluyendo optimización de la gestión de inventario y entregas en tiempo a los clientes." (Cuti, 2019)

La metodología utilizada fue teórica, explicativa, mixta (cuantitativa y cualitativa) e inductiva. Se realizó un tipo de muestreo no probabilístico y como técnica e instrumento de recolección de datos se empleó encuestas a clientes regulares sobre toda la población de 180 clientes.

La principal conclusión del estudio fue que se deben utilizar las estrategias con el objetivo de aumentar las ventas haciendo uso de todos los instrumentos digitales disponibles, lo cual incluye redes sociales lo que permitirá aumentar el grado de recomendación de los clientes. Además, se documentó un manual de procesos el cual contiene las perspectivas de aprendizaje, procedimiento, cliente y financiera, dado que todas las actividades se realizan de manera empírica y por ende la empresa requiere de estrategias de mejora formales y documentadas para el debido seguimiento.

El aporte para este trabajo consiste en implementar estrategias de capacitación técnica al personal sobre nuevas herramientas digitales relacionadas con el e-commerce y la aplicación de nuevas estrategias comerciales con base en lineamientos y políticas confiables enfocados en los clientes.

El trabajo de (Loza, 2019), titulado "Plan de mejora utilizando Business Intelligence en la calidad de atención al cliente de internet fijo CNT Quito.", para obtener el título de Master en Administración de Empresas, en la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo fue "elaborar una propuesta para mejorar el nivel de calidad del servicio de Internet en CNT, por medio de instrumentos de Business Intelligence." (Loza, 2019)

La metodología utilizada fue básica, explicativa, mixta y de campo. Se llevó a cabo recolección de datos los cuales permitieron recopilar información para la elaboración de la propuesta. Se consideró como población solamente las personas que viven en Quito y que son clientes de Internet fijo. Se realizó un tipo de muestreo no probabilístico encuestando a 384 clientes.

La principal conclusión del estudio fue que en CNT existe la importancia de implementar herramientas digitales que ayuden a mejorar de forma óptima el nivel de servicio al cliente, para

lo cual se enfatiza la oportunidad de mejora en el tiempo de atención y el grado de satisfacción de los clientes, además de la atención recibida en los diferentes puntos.

El aporte para este trabajo consiste en incorporar una técnica novedosa como lo es Business Intelligence, un tema de reciente aplicación en el país; así como la implementación de herramientas digitales actuales y el énfasis en la capacitación y evaluación periódica al personal de atención al cliente.

El trabajo de (Mariño, 2021), titulado "Plan de mejora para el área de servicio al cliente en la Cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba", para obtener el título de Master en Administración de Empresas, en la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo fue "desarrollar un plan de mejora para el área de servicio al cliente en la Cooperativa 29 de octubre de la agencia Riobamba." (Mariño, 2021)

La metodología utilizada fue exploratoria, explicativa, cualitativa, con un enfoque de método analítico-sintético. Se llevó a cabo recolección de datos con el fin de recopilar información de los sujetos de investigación y su ambiente, con el fin de elaborar el plan de mejora. Se consideró utilizar como técnicas de investigación la entrevista, observación y encuesta, análisis FODA y una población objeto de estudio de 10 personas.

La principal conclusión del estudio fue que el área de servicio al cliente presenta incidencias en el desarrollo de sus funciones y relación con las otras áreas, para lo cual se debe implementar medidas correctivas e implementar un plan de mejora en el área de servicio al cliente de la agencia Riobamba.

El aporte para este trabajo consiste en fomentar el trabajo en equipo dentro del área operativa en la empresa para lograr la mejora en la estrategia, incluir a los funcionarios para poner en marcha las mejoras al plan correspondiente e implementar controles de seguimiento al personal y al procedimiento implementado.

1.1.3 Conclusiones

Con base en los descubrimientos obtenidos por los diferentes estudios recopilados y analizados, se puede establecer que las conclusiones más relevantes corresponden a la necesidad de identificar claramente cuál es el problema específico, en qué área de la empresa se presenta y cuál es la historia o causa que lo ha provocado. Adicionalmente, se observa que en todos los casos es importante la implementación de un procedimiento formal para mejorar estratégicamente un proceso, práctica o área, así como también utilizar diferentes herramientas teóricas, metodológicas y tecnológicas para alcanzar resultados y hacer el debido seguimiento.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Como parte de este proceso de investigación se ha definido de forma sistemática el marco metodológico aplicado con el fin de establecer un orden lógico, reflexivo y crítico, para lo cual a continuación se muestra la estructura investigativa metodológica.

1.2.1 Tipo de investigación

Se ha definido el siguiente tipo de investigación: Teórica, descriptiva, cualitativa y documental.

“La investigación en función del propósito es teórica cuando se tiene como principal objetivo la obtención de conocimientos sin tener en cuenta su aplicabilidad, gracias a los cuales pueden establecerse otro tipo de investigaciones.” (Reyes, 2017)

“La investigación descriptiva estudia los hechos en tiempo presente, es decir, aquellos que ocurren en la actualidad, por lo cual, en este proyecto de investigación se utilizará la investigación descriptiva.” (Cruzatti, 2018)

Se recopiló información utilizando un enfoque cualitativo, dado que se centró en “describir un evento de una manera profunda y comprensiva. Esto generalmente se hace en entrevistas, observaciones o grupos de foco.” (Suárez, 2018)

Según los medios para obtener datos la investigación es documental dado que “se realizó con apoyo de fuentes de documentación primarias y secundarias obtenidas a través de algunas fuentes bibliográficas como libros, hemerográficas como artículos, revistas y periódicos o archivísticas como documentos de primera mano como oficios, circulares, expedientes, etc.”. (Reyes, 2017)

Dentro de la construcción del diseño metodológico, se tomó en cuenta la contextualización del tema, el establecimiento del problema, la pregunta problémica, los objetivos, el alcance y tipo de investigación, por lo cual el método por utilizar corresponde a Inductivo de acuerdo con el tipo de inferencia.

“El método es inductivo debido a que se basa en la obtención de conclusiones sobre la observación directa de hechos particulares. El análisis permite llegar a una conclusión más o menos verdadera, pero no permite establecer generalizaciones o predicciones.” (Reyes, 2017)

En este proyecto investigativo se tomó en cuenta componentes y etapas que conducen a la aplicación de un enfoque cualitativo. Esto es debido a que se utiliza la recolección y el análisis de los datos para la definición del problema de investigación. Adicionalmente, se define algunas

otras interrogantes en el proceso de interpretación, así como finalmente los resultados y propuesta. De esta misma forma, el planteamiento es abierto, es decir que posee amplitud y está enfocado sobre un ambiente natural.

“En el enfoque cualitativo en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda al análisis de los datos, los estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos.” (Sampieri, 2014)

“Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y luego para perfeccionarlas y responderlas.” (Sampieri, 2014)

1.2.2 Población y muestra

El tipo de investigación establecido para este estudio, de acuerdo con los medios para obtener los datos es documental y no de campo (entrevistas). Lo anterior es debido al contexto actual postpandemia y medidas restrictivas de bioseguridad a decisión de algunas empresas, sin embargo, se consideró la implementación de entrevistas virtuales.

La población corresponde al personal dentro de la Firma de consultoría KPMG en Ecuador que integra específicamente el área de IT Advisory (Asesoría de Servicios de Tecnología de Información). Esta área se compone de 4 personas (Socio de Advisory, Gerente de Advisory, Senior de IT Advisory y Asistente de IT Advisory).

Para la aplicación de las entrevistas se ha determinado un tipo de muestreo no probabilístico, considerando elementos de juicio, los cuales se seleccionaron por ser más significativos en la empresa, es decir, los cargos más influyentes y directamente involucrados en la estrategia. Se tomó en cuenta también el factor de conveniencia, para lo cual los elementos se seleccionaron porque se encuentran en lugar y momento apropiados, es decir, los cargos gerenciales clave.

“Cuando se desarrolla una investigación se debe especificar con claridad en qué contexto y a quienes o a qué se investigó; el conjunto de todas las personas u objetos investigados, se lo llama “población” o “universo”, y a cada uno de los integrantes de la población que fueron investigados, se lo denomina ‘unidades de análisis’.” (Gómez, 2017)

“El muestreo no probabilístico se orienta hacia la comprensión de procesos sociales en toda su complejidad, donde se eligen los casos con criterios de representatividad estructural, donde cada sujeto representa un nivel que ocupa en la estructura del fenómeno estudiado.” (Degraes, 2021)

“El interés está en la profundidad del conocimiento de la realidad investigada. Lo que se produce es la transferibilidad a un contexto similar. Su objetivo no es la medición cuantitativa, ni definir el comportamiento estadístico de la población investigada, no se generaliza a la población, el interés es en la muestra misma.” (Degraeves, 2021)

Las entrevistas serán aplicadas a 4 personas del área de IT Advisory en la empresa: 1. Socio de Advisory, 2. Gerente de Advisory, 3. Senior de IT Advisory y 4. Asistente de IT Advisory).

1.2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que fueron considerados y utilizados en este proceso de investigación para la correspondiente recolección de datos se muestran a continuación:

Tabla 2

Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Análisis de documentos	Fuentes bibliográficas
Entrevista	Guía de entrevista

“La entrevista es una conversación planificada entre el investigador y el entrevistado para obtener información. Su uso constituye un medio para el conocimiento cualitativo de los fenómenos.” (León, 2012).

Se aplicó un cuestionario de entrevista de 6 preguntas abiertas para el Socio de Advisory y Gerente de Advisory y una variante del cuestionario de 6 preguntas abiertas para el Senior de IT Advisory y Asistente de IT Advisory. El propósito de los cuestionarios es indagar y obtener información sobre los distintos factores a nivel gerencial y operativo dentro del área que se pueden tomar en consideración para implementar un plan de mejora en la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador.

Los cuestionarios elaborados tanto para el nivel gerencial como operativo del área de IT Advisory dentro de la empresa se muestran en la sección de anexos ‘A’ y ‘B’ al final de este documento, respectivamente.

1.2.4 Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos

Como técnica para el procesamiento de datos se ha elaborado una tabla de categorización, la cual servirá de insumo para el análisis de resultados de la entrevista por cada uno de los entrevistados.

1.3. Análisis de resultados

Debido a que el período postpandemia obligó a las empresas a acelerar sus proyectos de automatización, transformación digital, virtualización y comunicación electrónica, las compañías proveedoras de servicios tecnológicos han enfrentado un enorme desafío al adoptar de forma ágil las nuevas metodologías, modelos y herramientas y a su vez especializarse y promover sus servicios con el sector empresarial para mantenerse activos y a la vanguardia dentro del mercado contemporáneo y cada vez más exigente.

No todas las compañías de servicios tecnológicos han logrado definir una estrategia sólida y realizable y por tanto la crisis económica asociada al entorno postpandemia ha afectado su sostenibilidad y a su vez de manera generalizada se ha visto altamente deteriorada la tasa de empleabilidad formal en relación de dependencia.

A partir del marco metodológico establecido para este proyecto de investigación, haciendo énfasis en un enfoque teórico, inductivo y cualitativo, se aplicó la técnica de recolección de datos de cuestionario de entrevista al nivel gerencial y operativo del área de IT Advisory de la Firma de consultoría KPMG en Ecuador, mediante el cual se pudo identificar diferentes necesidades de mejora en sus procedimientos, principalmente las concernientes a capacitación del personal, especialización del personal por servicios, contratación de nuevo personal técnico, procedimiento formal de despliegue de la estrategia de servicios, controles y herramientas operativas para brindar servicios y seguimiento de colocación de oportunidades de servicios.

Las respuestas a las entrevistas realizadas tanto para el nivel gerencial como operativo del área de IT Advisory dentro de la empresa se muestran en la sección de anexos 'C' a 'F' al final de este documento.

Como técnica para el análisis de resultados se ha completado la tabla de categorización, la cual explica los resultados de la entrevista por cada uno de los entrevistados.

Tabla 3

Tabla de categorización de análisis de contenido

Categorías	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Capacitación del personal	Falta capacitación de fuentes externas.	Solamente existe capacitación interna limitada.	No hay capacitación técnica específica de servicios.	Se necesita certificaciones internacionales de tecnología para el personal.
Especialización del personal por servicios	Se limita a la estructura organizacional actual.	El personal actual atiende todos los sectores y tipos de servicios.	El personal actual atiende todas las plataformas tecnológicas.	No hay especialización concreta, el equipo atiende cada empresa.
Contratación de nuevo personal técnico	Solamente existen un proceso de análisis de la estructura.	Equilibrio laboral y personal debe mejorar.	Pocos recursos lo cual no permite captar nuevas oportunidades.	Baja capacidad de atención al volumen de servicios.
Procedimiento formal de despliegue de la estrategia de servicios	Solamente se ejecutan actividades prácticas de alto nivel.	Énfasis solo en relacionamiento y sitio web.	Personal técnico no posee habilidades comerciales.	Únicamente el nivel gerencial conoce la dinámica estratégica.
Controles y herramientas operativas para brindar servicios	No hay énfasis en herramientas especializadas.	Faltan herramientas digitales para servicios emergentes.	Faltan herramientas para atención automatizada de servicios.	Solamente controles básicos y software estándar no especializado.
Mejora de oportunidades de servicios	Incorporar nuevos servicios regulatorios.	Ampliar el portafolio de servicios de IT.	Amplificar el alcance de servicios.	Estandarizar la gama de servicios Tecnológicos.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

1.1. Fundamentos teóricos aplicados

Se realizó un trabajo de investigación con diferentes fuentes y recursos para el diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador, tomando en consideración sustentos teóricos de otras investigaciones existente relacionadas con planes de mejora, asimismo se incorporaron conceptos afines a este estudio y adicionalmente, se tomó en cuenta elementos clave de carácter investigativo, administrativo y de impacto a la sociedad.

Dentro de la contextualización del estado del arte la teoría que más se ajusta a este proyecto de investigación es el trabajo de (Loza, 2019), titulado "Plan de mejora utilizando Business Intelligence en la calidad de atención al cliente de internet fijo CNT Quito.", el cual realizó "una propuesta para mejorar el nivel de calidad del servicio al cliente de internet en CNT, por medio herramientas digitales de Busines Intelligence." (Loza, 2019)

Considero que este es el referente teórico más importante debido a que en el desarrollo de su propuesta considera la estrategia actual de los servicios vigentes y cuáles son las oportunidades de mejora, poniendo un énfasis especial en la atención al cliente mediante el uso de herramientas digitales de vanguardia, las cuales son administradas en plataformas en la nube procesando datos que emiten patrones específicos, los cuales funcionan como insumo en tiempo real para los niveles administrativos y gerenciales, con el fin de tomar decisiones y medidas estratégicas para optimizar los procesos, servicios y recursos.

Dentro de este estudio se han definido algunos conceptos fundamentales afines a este proyecto de investigación, los cuales se mencionan a continuación:

"Especialización tecnológica se refiere a un título o experiencia otorgado a quienes tienen formación tecnológica y hayan cursado satisfactoriamente un programa de formación que busca producir conocimiento tecnológico, que solucione problemas de nivel estratégico en la organización; que desarrollen la capacidad para coordinar actividades interdisciplinarias en un campo especializado, que gestionen, organicen y manejen recursos; que emprendan proyectos productivos e innovadores." (Lasso, 2019)

"El Despliegue de la estrategia debe ser coordinado por el dueño del proceso de gestión de la estrategia. Quizá sea la etapa en la que todos en la organización participan de alguna manera, ya sea definiendo los planes operativos de cada unidad o estableciendo sus propios objetivos, indicadores y metas individuales." (Villagra, 2020)

“Una certificación internacional es la distinción otorgada por una empresa dueña de una tecnología en particular (Microsoft, Oracle, Adobe, IBM, etc.) y generalmente líder a nivel mundial en un área específica. La cual, a través de un examen de evaluación, asegura idoneidad y habilidades en una herramienta ó tecnología en particular. Obtener una certificación internacional es una poderosa oportunidad para individuos que aspiran en conseguir un reconocimiento en la tecnología que dominan.” (Divinsky, 2011)

“Los listados de control, listados de chequeo, checklist u hojas de verificación, siendo formatos generados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de un listado de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de manera sistemática. Se utilizan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.” (ISO, 2018)

“Los principales checklist de acuerdo con (Organización Internacional de Normalización, por sus siglas en inglés) son los siguientes” (ISO, 2018):

- “Durante la realización de actividades en las que es muy importante que no se olvide ningún paso y deben hacerse las tareas con un orden establecido.
- Realizar inspecciones donde se deja constancia de cuales han sido los puntos inspeccionados.
- Verificar o examinar artículos.
- Examinar o analizar la localización de los defectos. Verificando las causas de los defectos.
- Verificar y analizar las operaciones.
- Recopilar datos para su futuro análisis.” (ISO, 2018)

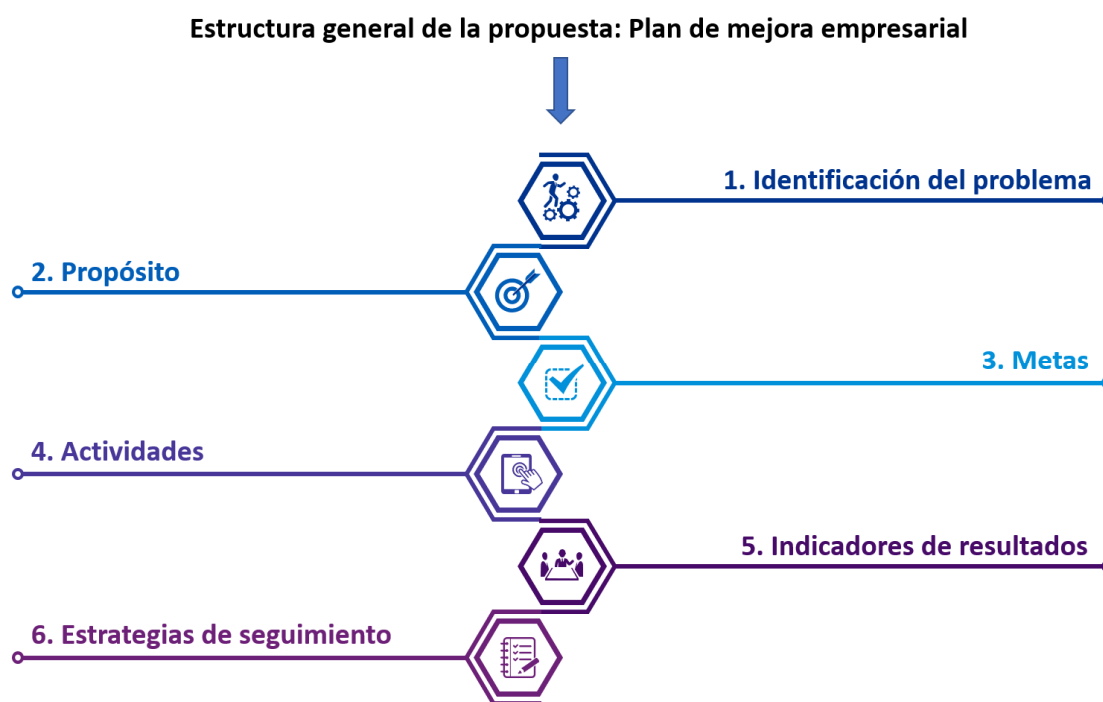
“Data analytics es un enfoque el cual implica el análisis de los datos (big data, en particular) para sacar conclusiones. Al usar data analytics, las empresas pueden estar mejor equipadas para tomar decisiones estratégicas y aumentar su volumen de negocios. Los objetivos principales de un enfoque de data analytics son mejorar la eficiencia operativa, mejorar y optimizar la experiencia del cliente y perfeccionar el modelo de negocio.” (AT, 2022)

1.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

Figura 4

Organizador gráfico



b. Explicación del aporte

b.1 Identificación del problema

La firma de consultoría KPMG en Ecuador no ha logrado posicionarse de manera visible dentro de su giro de negocio y el gremio de su industria, siendo el problema más relevante que no ha definido un procedimiento formal de despliegue de la estrategia de servicios tecnológicos.

Dentro de la estrategia actual de despliegue de servicios tecnológicos, se realizan algunas tareas en particular, tales como: envíos de correos electrónicos ofreciendo servicios a clientes potenciales, solicitudes de reuniones para presentar el portafolio de servicios existentes, enviar invitaciones a webinars sobre temas de interés, realizar publicaciones vía LinkedIn y elaborar propuestas técnicas-económicas.

Lo anterior no se ha traducido en un éxito comercial en el establecimiento de la marca y no ha dejado resultados positivos en cuanto a la cantidad de propuestas de servicios ganadas en comparación con otros proveedores del gremio, es decir, otras firmas globales de consultoría.

Esto implica que se realizan esfuerzos para elaborar propuestas de servicios, visitar y captar clientes, pero no se observa de forma tangible resultados óptimos.

Dentro de las causas adicionales que han provocado el escenario anteriormente descrito y las necesidades de mejora que se vuelven importantes, se encuentran las siguientes:

- No hay capacitación técnica específica de servicios para el personal operativo actual, es decir, que se necesita certificaciones internacionales de tecnología para el personal.
- El personal actual atiende todos los sectores empresariales (financiero, asegurador, comercial, industrial, retail, telecomunicaciones, etc.) y tipos de servicios (auditoría, control interno, evaluación de riesgos, data analytics, transformación digital, inspección regulatoria y de cumplimiento, etc.). De igual forma el personal actual atiende todas las plataformas tecnológicas relacionadas con los servicios (sistemas operativos, sistemas aplicativos, gestores de base de datos, procesadores de datos y reportes, etc.). Es decir, que se necesita subdividir las funciones del personal por áreas de especialización por tipo de sector, servicio y plataformas tecnológicas.
- No existe un saludable equilibrio laboral y personal, existen pocos recursos lo cual no permite captar nuevas oportunidades, por lo cual, hay baja capacidad de atención al volumen de servicios. Es decir, que se necesita realizar adquisición de nuevos miembros para el área de IT Advisory (asesoría de servicios tecnológicos).
- Solamente se ejecutan actividades prácticas de alto nivel sin un procedimiento oficial previamente definido que involucre al personal operativo, por lo cual, el personal técnico no posee habilidades comerciales para apoyar la estrategia actual de despliegue de servicios. Es decir, que se necesita implementar un procedimiento formal y oficial de la estrategia de despliegue para que pueda ser puesto en marcha por parte del personal operativo y por los nuevos ingresos y que a su vez funja como base para la medición del cumplimiento de metas.
- Faltan herramientas para atención automatizada de servicios y solamente se manejan controles básicos de ejecución de servicios y software estándar no especializado. Es decir, que se necesita incorporar controles operativos efectivos para la ejecución de los trabajos e implementar herramientas digitales que generen eficiencia y atractivo para con los clientes.
- Existe una gama reducida de servicios tecnológicos que se pueden ofrecer a los clientes potenciales, es decir, que se necesita ampliar el portafolio de servicios ofertados por parte de la firma consultora.

Con base en lo anterior, se diseñará un plan de mejora empresarial, identificando y definiendo apropiadamente los distintos componentes contenidos dentro de la problemática principal, optimizando los recursos con el fin de maximizar los resultados en el despliegue de la estrategia de servicios de tecnología.

b.2 Propósito

El diseño de este plan de mejora es para efectos de implementar un procedimiento formal, sistemático y concreto de la estrategia de servicios tecnológicos que conlleve a un óptimo despliegue y ejecución de esta, motivo por el cual la organización alcanzará un mayor nivel mediante la tecnología, mejorará la posición de su marca en la comunidad de negocios, obtendrá más colocación de servicios, incrementará sus ingresos y fortalecerá de cara al público el eslogan de su propósito oficial el cual es: "Inspirar confianza y promover el cambio". (KPMG, 2022)

b.3 Metas

Se ha definido el problema de investigación, se ha contextualizado el tema y la situación problemática principal, se aplicó el instrumento de investigación de entrevistas para lo cual se realizó un análisis del contenido de los resultados determinando diferentes categorías, se identificó las causas adicionales que provocaron el problema principal y se determinó las necesidades más relevantes para mejorar la estrategia actual de despliegue de servicios tecnológicos en la firma de consultoría KPMG en Ecuador. A partir de lo cual, se ha establecido las metas que se han de alcanzar con el fin de cumplir con el propósito de este plan de mejora empresarial.

Tabla 4

Tabla de metas y tiempo de cumplimiento

N°	Meta	Lapso de cumplimiento de la meta
1	Certificar al personal técnico-operativo del área de IT Advisory en materias aplicables al despliegue de servicios tecnológicos para ganar conocimiento, atender nuevos tipos de servicios y así ser más atractivo a los clientes.	6 meses
2	Subdividir al personal del área de IT Advisory por especialización en cuanto a la ejecución de servicios y	2 meses

	<p>atención de proyectos por tipo de plataforma tecnológica y sector empresarial para que cada miembro del equipo atienda con experiencia más profunda y específica cada sector empresarial, tipo de servicio y plataforma tecnológica y así brindar un servicio de mayor calidad a los clientes.</p>	
3	<p>Ampliar la estructura organizacional del área de IT Advisory mediante la contratación de nuevo personal técnico-operativo para que los miembros del equipo tengan mayor balance laboral y personal y así tener mayor capacidad de atención al volumen de servicios que demandan los clientes.</p>	3 meses
4	<p>Elaborar un procedimiento formal y sistemático de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos para que los miembros del equipo lo analicen e implementen a fin de que obtengan habilidades en el despliegue comercial de la estrategia.</p>	3 meses
5	<p>Implementar controles operativos y adquirir herramientas tecnológicas para atender los servicios a los clientes de forma automatizada y así ser más eficientes.</p>	6 meses
6	<p>Ampliar el portafolio de servicios tecnológicos a ofertar al público para ser más competitivos dentro del mercado y así captar nuevas oportunidades de servicios.</p>	6 meses

b.4 Actividades

Como parte del desarrollo de la propuesta de este proyecto de investigación se han definido una serie de actividades o actuaciones con el fin concreto de alcanzar las metas establecidas. Cabe mencionar que se ha elaborado una tabla la cual contiene del plan de actividades para cada una de las metas definidas, es importante mencionar que las metas contienen una o más actividades según sea requerido en el plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos. Asimismo, para cada una de las actuaciones se ha asignado un responsable del equipo para ocuparse de su seguimiento y vigilar el cumplimiento de los plazos establecidos en el cronograma. Adicionalmente, para cada actividad se ha estipulado algunas tareas específicas, como también el presupuesto correspondiente para echar a andar las mejoras correspondientes.

Tabla 5

Tabla de actividades o actuaciones

Meta 1	Actividades	Responsable	Recursos	Tareas	Cronograma	Presupuesto
Certificar al personal técnico-operativo del área de IT Advisory en materias aplicables al despliegue de servicios tecnológicos para ganar conocimiento, atender nuevos tipos de servicios y así ser más atractivo a los clientes.	Adquirir el material de preparación y el examen de certificación.	Socio del área de IT Advisory	Internet, computadora y tarjeta de crédito.	. – Indagar sobre los certificados disponibles. . – Comprar el material de preparación para el examen de certificación. . – Comprar el derecho a realizar el examen.	2 meses	USD \$ 3,000.00
	Obtener dos certificados internacionales.	Cada miembro operativo del área de IT Advisory (Senior y Asistente)	Internet, computadora y material de estudio.	. – Estudiar el material de preparación. . – Realizar el examen el día agendado.	4 meses	USD \$ 50.00

. – Pasar el examen y recibir el certificado internacional.

Meta 2	Actividades	Responsable	Recursos	Tareas	Cronograma	Presupuesto
Subdividir al personal del área de IT Advisory por especialización en cuanto a la ejecución de servicios y atención de proyectos por tipo de plataforma tecnológica y sector empresarial para que cada miembro del equipo atienda con experiencia más profunda y específica cada sector empresarial, tipo de servicio y plataforma tecnológica y así brindar un servicio de mayor calidad a los clientes.	Realizar un listado oficial de los sectores empresariales a los que se ofertan servicios, los tipos de servicios tecnológicos brindados y las distintas plataformas de software que se atienden en los proyectos.	Socio del área de IT Advisory	Internet, computadora, sala de reuniones, portales de conocimiento oficiales de la marca y listado de proyectos activos y target.	. – Realizar sesiones de trabajo con todo el equipo del área. . – Hacer un organizador gráfico o mapa mental de las categorías de sectores, servicios y plataformas a subdividir conforme a los segmentos target del mercado.	1 mes	No aplica
	Asignar al personal técnico-operativo del área las funciones a desempeñar conforme a la subdivisión definida por especialización.	Socio del área de IT Advisory	Internet, computadora, organigrama del área, manual de funciones de Talento Humano y listado de clientes activo y target.	. – Actualizar el organigrama de la estructura organizacional del área. . – Reasignar a los miembros técnicos-operativos del equipo a sus áreas de especialización y asignarle proyectos con base en lo establecido.	1 mes	No aplica

Meta 3	Actividades	Responsable	Recursos	Tareas	Cronograma	Presupuesto
Ampliar la estructura organizacional del área de IT Advisory mediante la contratación de nuevo personal técnico-operativo para que los miembros del equipo tengan mayor balance laboral y personal y así tener mayor capacidad de atención al volumen de servicios que demandan los clientes.	Realizar un proceso de reclutamiento y selección del siguiente personal para el área: 1 Supervisor, 1 Senior y 1 Asistente.	Supervisora de Talento Humano	Internet, computadora, perfiles de las posiciones a buscar, LinkedIn y correo electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> . – Publicar la plaza disponible en medios digitales. . – Recopilar CV y hacer sesiones de entrevista de candidatos. . – Enviar al Socio del área de IT Advisory los principales candidatos. 	2 meses	USD \$ 200.00
	Contratar a los nuevos miembros técnicos-operativos del área.	Socio del área de IT Advisory	Internet, computadora, CV de candidatos filtrados, recomendaciones escritas de Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> . – Analizar los candidatos enviados por el área de Talento Humano. . – Entrevistar a los candidatos que se acercan más a los perfiles buscados. . – Contratar al personal seleccionado en el proceso de reclutamiento. 	1 mes	No aplica

Meta 4	Actividades	Responsable	Recursos	Tareas	Cronograma	Presupuesto
Elaborar un procedimiento formal y sistemático de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos para que los miembros del equipo lo analicen e implementen a fin de que obtengan habilidades en el despliegue comercial de la estrategia.	Analizar todas las actividades prácticas aisladas que se realizan como parte de la estrategia actual y así definir nuevas actividades que contribuyan a la mejora de esta esta.	Gerente del área de IT Advisory	Internet, computadora y marco de trabajo de políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> . – Elaborar un esquema de las actividades que actualmente se realizan como despliegue comercial de servicios. . – Registrar un organizador gráfico con las nuevas actividades específicas internas y externas que servirán para poner en marcha el plan de mejora. . – Elaborar un ciclo completo documentado el cual muestre paso a paso de forma ordenada y sistemática cuál son las actividades en su totalidad que formarán parte de la estrategia mejorada de despliegue de servicios. 	2 meses	No aplica
	Elaborar un documento que contenga el procedimiento de despliegue de la estrategia comercial de servicios tecnológicos.	Gerente del área de IT Advisory	Internet, computadora, firmas digitales, correo electrónico e intranet.	<ul style="list-style-type: none"> . – Documentar el procedimiento estructurado de despliegue de la estrategia de servicios. . – Aprobar, oficializar y divulgar este 	1 mes	No aplica

procedimiento a todos los miembros del área de IT Advisory y de otras áreas involucradas en la empresa.

. – Reunirse con el personal del área para unificar criterios, establecer lineamientos, brindar directrices y fijar planes de acción.

Meta 5	Actividades	Responsable	Recursos	Tareas	Cronograma	Presupuesto
Implementar controles operativos y adquirir herramientas tecnológicas para atender los servicios a los clientes de forma automatizada y así ser más eficientes.	Elaborar checklists de evaluación de las principales plataformas tecnológicas que se encuentra en los proyectos (sistemas operativos, sistemas aplicativos y gestores de base de datos).	Supervisor del área de IT Advisory	Internet, computadora e intranet de la empresa.	<p>. – Hacer un inventario de las plataformas de software más comunes que se utilizan en las empresas.</p> <p>. – Investigar las buenas prácticas de gestión, configuración y evaluación en los portales de conocimiento internos y externos.</p> <p>. – Diseñar y documentar checklist de verificación de los controles de las diferentes plataformas definidas.</p>	3 meses	No aplica

Adquirir algunas herramientas de software para atender de forma más automatizada los servicios a clientes (Alteryx – Análisis de datos, Tableau – Visualización de datos, Automation Anywhere – Robotic Process Automation)

Socio del área de IT Advisory

Internet, computadora, intranet de la empresa y ofertas de proveedores.

- . – Definir las herramientas a adquirir en función de los servicios que se desean atender de manera más automatizada.
- . – Realizar un estudio de factibilidad.
- . – Cotizar las herramientas de software.
- . – Adquirir las herramientas con base en la determinación de la viabilidad de los pesos de compra.

3 meses

USD \$ 20,800.00

Meta 6	Actividades	Responsable	Recursos	Tareas	Cronograma	Presupuesto
Ampliar el portafolio de servicios tecnológicos a ofertar al público para ser más competitivos dentro del mercado y así captar nuevas oportunidades de servicios.	Elaborar un portafolio de servicios tecnológicos con mayor alcance.	Socio del área de IT Advisory	Internet, computadora, intranet de la empresa, portales de otras firmas consultoras, páginas web de otras firmas miembro de la misma marca en otros países.	<ul style="list-style-type: none"> . – Inventariar la gama actual de servicios tecnológicos que se ofertan. . – Realizar un mapa mental de todos los servicios nuevos a incorporar en el portafolio. . – Oficializar y divulgar a lo interno de la empresa el nuevo alcance de servicios al mercado. 	3 meses	No aplica

Ejecutar el plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos con el nuevo portafolio establecido.	Gerente del área de IT Advisory	Internet, computadora, intranet de la empresa, página web de la empresa, redes sociales, correo electrónico, herramientas de videoconferencias, pipeline de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> . – Divulgar el nuevo portafolio de servicios en el sitio web de la compañía y en sus redes sociales. . – Seguir el procedimiento formal documentado sobre el despliegue de la estrategia comercial de servicios el cual incluye un ciclo de comunicación omnicanal. . – Realizar sesiones mensuales de seguimiento de nuevas oportunidades identificadas y ganadas. 	3 meses	No aplica
--	---------------------------------	--	--	---------	-----------

b.5 Indicadores de resultados

Con el fin de poder establecer un medio para comprobar si mediante la propuesta de este proyecto de investigación se está alcanzando el propósito definido, las metas establecidas y las actividades estipuladas se han estado llevando a cabo según lo previsto, se han determinado una serie de indicadores de resultados para cada meta de acuerdo con las perspectivas del siguiente Cuadro de Mando Integral (CMI).

Tabla 6

Tabla de indicadores de resultados

Perspectiva	Meta	Indicador	Período	Variable
Aprendizaje y crecimiento	Certificar al personal técnico-operativo del área de IT Advisory en materias aplicables al despliegue de servicios tecnológicos para ganar conocimiento, atender nuevos tipos de servicios y así ser más atractivo a los clientes.	Número de trabajadores certificados / Total de trabajadores	Semestral	%
Procesos	Subdividir al personal del área de IT Advisory por especialización en cuanto a la ejecución de servicios y atención de proyectos por tipo de plataforma tecnológica y sector empresarial para que cada miembro del equipo atienda con experiencia más profunda y específica cada sector empresarial, tipo de servicio y plataforma tecnológica y así brindar un servicio de mayor calidad a los clientes.	Número de trabajadores reasignados / Total de trabajadores	Bimestral	%
Procesos	Ampliar la estructura organizacional del área de IT Advisory mediante la contratación de nuevo personal técnico-	Número de trabajadores contratados / Total de trabajadores	Trimestral	%

	operativo para que los miembros del equipo tengan mayor balance laboral y personal y así tener mayor capacidad de atención al volumen de servicios que demandan los clientes.			
Procesos	Elaborar un procedimiento formal y sistemático de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos para que los miembros del equipo lo analicen e implementen a fin de que obtengan habilidades en el despliegue comercial de la estrategia.	% avance de la documentación del procedimiento / 100% del documento finalizado	Trimestral	%
Clientes	Implementar controles operativos y adquirir herramientas tecnológicas para atender los servicios a los clientes de forma automatizada y así ser más eficientes.	Cantidad de checklists de plataformas implementados / Cantidad total de checklists de plataformas Cantidad de licencias de nuevas herramientas adquiridas / Cantidad total de licencias de software oficial para servicios	Semestral	%
Financiera	Ampliar el portafolio de servicios tecnológicos a ofertar al público para ser más competitivos dentro del mercado y así captar nuevas oportunidades de servicios.	Cantidad de servicios tecnológicos agregados al portafolio / Cantidad total de servicios tecnológicos	Semestral	%

b.6 Estrategias de seguimiento

Dentro del proceso de implementación del plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos en la firma de consultoría KPMG en Ecuador, se ha definido una serie de medios de verificación como estrategia de seguimiento con el fin de corroborar el cumplimiento de las diferentes actividades y metas. Cabe hacer mención que estos medios de verificación están a su vez interrelacionados con los indicadores de resultados definidos anteriormente. Adicionalmente, se ha establecido una periodicidad de seguimiento, el índice de verificación tomando en consideración la meta en su totalidad, así como el nivel de cumplimiento definiendo una semaforización para tal propósito. Además, se incorporó una sección de planes de remediación de presentarse el caso de incumplimientos en cuanto a los avances estipulados para cada meta. Se muestra a continuación una tabla conteniendo la estrategia de seguimiento, alineando las perspectivas del cuadro de mando integral con las metas del plan de mejora interrelacionadas con los indicadores de resultados.

Tabla 7

Tabla de estrategias de seguimiento

Perspectiva	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de seguimiento	Índice con respecto a la meta	Grado de cumplimiento	Plan de acción por meta no cumplida
Aprendizaje y crecimiento	Certificar al personal técnico-operativo del área de IT Advisory en materias aplicables al despliegue de servicios tecnológicos para ganar conocimiento, atender nuevos tipos de servicios y así ser más atractivo a los clientes.	Observación de certificados obtenidos, según el indicador de resultados.	Mensual	%	Alto, medio o bajo	<ul style="list-style-type: none"> . Dar seguimiento con el responsable de las actividades de la meta. . Documentar razones de dilación. . Determinar medidas para evitar más retraso. . Redefinir nueva fecha. . Sanción por incumplimiento reincidente.

Procesos	<p>Subdividir al personal del área de IT Advisory por especialización en cuanto a la ejecución de servicios y atención de proyectos por tipo de plataforma tecnológica y sector empresarial para que cada miembro del equipo atienda con experiencia más profunda y específica cada sector empresarial, tipo de servicio y plataforma tecnológica y así brindar un servicio de mayor calidad a los clientes.</p>	<p>Inspección de la reasignación de funciones especializadas, según el indicador de resultados.</p>	Quincenal	%	Alto, medio o bajo	<ul style="list-style-type: none"> . Dar seguimiento con el responsable de las actividades de la meta. . Documentar razones de dilación. . Determinar medidas para evitar más retraso. . Redefinir nueva fecha. . Sanción por incumplimiento recurrente.
Procesos	<p>Ampliar la estructura organizacional del área de IT Advisory mediante la contratación de nuevo personal técnico-operativo para que los miembros del equipo tengan mayor balance laboral y personal y así tener mayor capacidad de atención al volumen</p>	<p>Comparación de la estructura organizacional anterior con el nuevo organigrama de IT Advisory y los contratos del personal adicional, según</p>	Mensual	%	Alto, medio o bajo	<ul style="list-style-type: none"> . Dar seguimiento con el responsable de las actividades de la meta. . Documentar razones de dilación. . Determinar medidas para evitar más retraso. . Redefinir nueva fecha. . Sanción por incumplimiento recurrente.

	de servicios que demandan los clientes.	el indicador de resultados.				
Procesos	Elaborar un procedimiento formal y sistemático de la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos para que los miembros del equipo lo analicen e implementen a fin de que obtengan habilidades en el despliegue comercial de la estrategia.	Observación del documento sobre procedimiento de despliegue de la estrategia comercial, según el indicador de resultados.	Quincenal	%	Alto, medio o bajo	<ul style="list-style-type: none"> . Dar seguimiento con el responsable de las actividades de la meta. . Documentar razones de dilación. . Determinar medidas para evitar más retraso. . Redefinir nueva fecha. . Sanción por incumplimiento reincidente.
Clientes	Implementar controles operativos y adquirir herramientas tecnológicas para atender los servicios a los clientes de forma automatizada y así ser más eficientes.	Revisión de los archivos de los checklists de plataformas elaborados y observación de las licencias adquiridas de las herramientas digitales, según el indicador de resultados.	Mensual	%	Alto, medio o bajo	<ul style="list-style-type: none"> . Dar seguimiento con el responsable de las actividades de la meta. . Documentar razones de dilación. . Determinar medidas para evitar más retraso. . Redefinir nueva fecha. . Sanción por incumplimiento reincidente.

Financiera	Ampliar el portafolio de servicios tecnológicos a ofertar al público para ser más competitivos dentro del mercado y así captar nuevas oportunidades de servicios.	Inspección del nuevo portafolio de servicios oficialmente distribuido en el área y publicado en los medios digitales al público, según el indicador de resultados.	Mensual	%	Alto, medio o bajo	<ul style="list-style-type: none"> . Dar seguimiento con el responsable de las actividades de la meta. . Documentar razones de dilación. . Determinar medidas para evitar más retraso. . Redefinir nueva fecha. . Sanción por incumplimiento reincidente.
------------	---	--	---------	---	--------------------	--

c. Estrategias y/o técnicas

La elaboración de este producto “Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador”, fue posible construyendo un proyecto de investigación científica enfatizando en características reflexivas y críticas y considerando elementos tales como objeto, medio (técnicas adecuadas) y finalidad. Habiendo indagado y determinado de manera concreta la contextualización del problema se definió los objetivos de la investigación, se utilizó técnicas de recolección y procesamiento de datos de forma sistemática, metódica, ordenada y racional, se identificaron las distintas causas y consecuencias del problema principal y se establecieron las metas, actividades e indicadores de seguimiento para desarrollar la propuesta y construcción de este producto.

1.3. Validación de la propuesta

Con el fin de seleccionar a los especialistas se tomó en cuenta un perfil de acuerdo con los siguientes criterios: “formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar.” (ISRAEL, 2021). En la siguiente tabla se muestra los especialistas seleccionados para la evaluación de criterios de este proyecto de investigación.

Tabla 8

Descripción del perfil de los especialistas

Nombre y apellido	Experiencia en años	Formación académica	Posición
Pedro Cabrera	23	Licenciado en Contabilidad y Licenciado en Computación	Gerente de Auditoría Interna
Eddy González	14	Contador Público e Ingeniero de Sistemas	Gerente de Auditoría Financiera
Álvaro Muñoz	15	Licenciado en Administración de Empresas	Auditor Interno

El grupo de objetivos que han establecido alcanzar por medio de la validación de la propuesta son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo que se aplicó en la elaboración del proyecto investigativo.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron.
- Reenfocar el enfoque de los elementos llevados a cabo en la propuesta (si aplica), tomando en cuenta la experiencia de los validadores.
- Comprobar la posibilidad de aplicar el plan de mejora empresarial con base en la propuesta.

Instrumento para validar

Después de escoger a los especialistas que conformaron el panel para realizar la validación, se procedió a elaborar los criterios de evaluación; facilitando el documento que detalla los parámetros considerados a cada uno de los especialistas. Los criterios definidos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9

Lista de criterios de validación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el plan de mejora y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del plan considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del plan propuesto por parte de la entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez que se han establecido los criterios de validación, se definió la escala de criterios cualitativos con el objetivo de realizar la evaluación, de acuerdo con el grado de representatividad e importancia.

Tabla 10

Lista de escala de criterios para su evaluación

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Tabla 11

Instrumento: preguntas de validación de criterios

Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un plan de mejora empresarial por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Se ha establecido el grado de representatividad e importancia que serán otorgados a los diferentes criterios, los cuales serán marcados con una 'X' por parte de los especialistas para establecer su validación sobre cada uno de los criterios según el desempeño adecuado de estos.

Resultados de la validación

Se envió a cada uno de los especialistas el documento conteniendo la descripción de los criterios de evaluación, la escala de evaluación de criterios y las preguntas el instrumento de validación. De esta forma cada uno de los validadores indicó la escala con base a cada criterio y según su perspectiva de validación.

Tabla 12

Resultados de validación por cada criterio

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					3
Aplicabilidad					3
Conceptualización				1	2
Actualidad					3
Calidad Técnica					3
Factibilidad				1	2
Pertinencia				1	2

A partir de los resultados obtenidos de la validación de los especialistas se obtuvo la siguiente cuantificación de respuestas:

- 3 especialistas están totalmente de acuerdo en que la propuesta de este proyecto de investigación de plan de mejora empresarial cumple con los criterios de: impacto, aplicabilidad, actualidad y calidad técnica.
- 2 especialistas están totalmente de acuerdo en que la propuesta de este proyecto cumple con los criterios de: conceptualización, factibilidad y pertinencia y solamente 1 especialista está de acuerdo en estos criterios.

Ver en la sección de anexos 'G' a 'I' la declaración de los validadores y en anexos 'J' a 'L' el instrumento de validación de los especialistas.

1.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la matriz que se muestra a continuación se realizó una síntesis sobre la articulación del producto que se ha construido mediante los fundamentos teóricos, la metodología, las estrategias y técnicas utilizadas y los instrumentos aplicados.

Tabla 13

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I. Descripción del proyecto: Plan de mejora empresarial.	Sustentos teóricos de investigaciones previas, sobre planes de mejora de estrategias comerciales de servicios, incluyendo las diferentes etapas de planificación.	Se ha definido el siguiente tipo de investigación: Teórica, descriptiva, cualitativa y documental. Se adoptó un enfoque cualitativo.	Se realizó análisis de documentos e investigación y consulta de fuentes secundarias, tales como: proyectos de titulación, artículos, secciones de libros y direcciones web.	Se obtuvo dirección clara de investigaciones anteriores. Se definió de forma óptima según las fuentes consultadas el proceso metodológico y se categorizó los resultados de las entrevistas aplicadas.	Se aplicó consulta sobre diversas fuentes bibliográficas.
Capítulo II. Descripción y validación de la propuesta.	Selección del estudio previo que más se ajusta a esta investigación, conceptos básicos sobre plan de mejora empresarial.	Se ha definido el siguiente tipo de investigación: Teórica, descriptiva, cualitativa y documental. Se adoptó un enfoque cualitativo.	Se llevó a cabo análisis sobre el ambiente de control interno del área responsable del despliegue de la estrategia comercial. Se hizo uso de entrevista.	Se tomó guía y referencia del trabajo de investigación previa más propicio al plan de mejora empresarial. Se definió los problemas y las mejoras a implementar y se validó la propuesta mediante especialistas.	Se implementó la utilización de cuestionarios como guía de entrevistas para el personal gerencial y el equipo técnico-operativo.

CONCLUSIONES

El producto principal de este proyecto de investigación es diseñar un plan para la optimización del despliegue de servicios tecnológicos mediante una estrategia administrativa que eleve el posicionamiento de KPMG en Ecuador en dentro de su industria. Asimismo, es importante mencionar que se incorporaron conceptos afines a este estudio y adicionalmente, se tomó en cuenta elementos clave de carácter investigativo, administrativo y de impacto en la sociedad, enfatizando este último dado que se generarán nuevas oportunidades profesionales contratando talento humano en la organización mediante el cual se pondrá en marcha de forma operativa la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos.

Como parte de desarrollo de este proyecto de investigación se indagó diversas fuentes con fin de estudiar otros proyectos similares e investigaciones previas en relación con la materia de implementar planes de mejora empresarial. Es relevante considerar que todos los insumos estudiados en los diferentes proyectos de distintas fuentes bibliográficas y referencias documentales fueron provechosos en el enfoque que establecieron sobre las teorías más importantes existentes en la actualidad que sirven como base sólida para nuevos investigadores. Asimismo, fue posible contextualizar y aplicar el fundamento teórico que más se ajusta a este proyecto de investigación cuya estructura se mostró organizada, científica y real para ser utilizada en el gremio empresarial.

Se analizó la situación de la industria y giro de negocio de las empresas consultoras que proveen servicios tecnológicos en el Ecuador. Asimismo, se estudió el contexto y situación de la estrategia actual de despliegue de servicios de la firma de consultoría KPMG En Ecuador, para lo cual se estudió y determinó las razones por las cuales no se ha visto resultados tangibles y óptimos que se puedan traducir en éxito en cuanto el posicionamiento de su marca, nivel de atractivo y fidelidad de clientes, diferenciación de calidad y competitividad en el gremio empresarial y por ende efecto en la percepción de ingresos financieros. Es un hecho que la estrategia actual no ha permitido resultados óptimos.

Cabe destacar que se diseñó con éxito de forma integral una propuesta a la medida sobre los elementos de la estrategia de despliegue de los servicios de tecnología de información basándose en la estructura de buenas prácticas para un plan de mejora empresarial.

Finalmente, la valoración de la propuesta a través del criterio de especialistas fue productiva dado a que en sus diferentes criterios coinciden en que este proyecto de investigación consideró componentes positivos, significativos, científicos, administrativos, éticos y de impacto social.

RECOMENDACIONES

La firma de consultoría KPMG en Ecuador debe considerar la implementación emergente del nuevo plan diseñado a la medida sobre el despliegue de su estrategia de servicios tecnológicos y elaborar posteriormente un estudio para cuantificar el incremento de nuevas oportunidades de negocios mediante la colocación de servicios de vanguardia y por tanto el aumento de los ingresos de la compañía.

Cabe mencionar que dentro de uno de los proyectos adicionales que la firma consultora debe considerar para implementar tan pronto como le sea posible corresponde a un plan de marketing, integrando todos los elementos clave como investigación exhaustiva de mercado, análisis FODA, definir claramente sus objetivos de marketing, determinar sus metas demográficas, económicas, mercadotecnia, política de precios de servicios, fidelización de clientes y estrategias sobre las metas de ventas.

Debido al diagnóstico realizado a la estrategia actual de despliegue de servicios tecnológicos de la firma consultora, es altamente sugerible que la propuesta del diseño del nuevo plan de la estrategia de despliegue sea divulgada al personal que integra el área de IT Advisory y al comité de socios de la organización para efectos de socializarlo y analizar de esta forma los resultados generados, los ajustes necesarios y los impactos obtenidos; considerando dentro de la comunidad de negocios la competencia justa y la ética empresarial.

Es importante recalcar que el diseño del plan de mejora a la estrategia de despliegue de servicios consideró elementos administrativos, prácticos y de actualidad tomando en cuenta las tendencias de la industria en este sector empresarial. Asimismo, se consideró los recursos disponibles a emplear y un presupuesto para las diferentes actividades que sea razonable, realizable, rentable, que no genere gastos innecesarios y que le permitirá a la empresa posteriormente cuantificar a niveles altamente aceptables el pronto retorno de la inversión y la generación de las utilidades esperadas.

Asimismo, este proyecto de investigación podrá ser utilizado a nivel académico por los estudiantes de diversos centros de enseñanza para tener un sustento teórico con información y aspectos estratégicos que son tendencia en el gremio didáctico y de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Almeida, J. A. (2017). *Handle*. Obtenido de Puce: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14158>
- AT. (2022). *Glosario*. Obtenido de AT Internet: <https://www.atinternet.com/es/glosario/data-analytics/>
- Coba, G. (06 de Junio de 2020). *Empresas-Ecuador-brecha-tecnológica*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-ecuador-brecha-tecnologica-cubrir/>
- Cruzatti, I. P. (20 de Junio de 2018). *Notice display*. Obtenido de UNACH: http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=9436
- Cuti, D. Á. (2019). *UISRAEL EC ADME*. Obtenido de UISRAEL: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1918>
- Degraves, Á. A. (2021). *La utilizacion del muestreo probabilistico y no probabilistico en las ciencias sociales*. Obtenido de ISDFUNDACION: <https://isdfundacion.org/2021/06/23/la-utilizacion-del-muestreo-probabilistico-y-no-probabilistico-en-las-ciencias-sociales/>
- Divinsky, S. (2011). *Certificaciones internacionales IT*. Obtenido de Educacionit: <https://blog.educacionit.com/2011/03/15/certificaciones-internacionales-it/>
- Gómez, V. B. (2017). *ABP*. Obtenido de RIE Revista de Investigación Educativa: <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283349061007.pdf>
- ISO. (Marzo de 2018). *Qué es un checklist y cómo se debe utilizar*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2018/03/08/que-es-un-checklist-y-como-se-debe-utilizar/>
- ISRAEL, U. T. (2021). *universidad-tecnológica-israel*. Obtenido de 1library: <https://1library.co/document/q7ww13md-universidad-tecnol%C3%B3gica-israel.html>
- KPMG. (2022). Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg/ec/es/home.html>
- Lasso, C. A. (31 de Octubre de 2019). *Glosario Sena*. Obtenido de SENA: https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Lists/glosario_sena/DispForm.aspx?ID=18&ContentTypeld=0x0100D3A8BC444C104E43840BB7D7E24AAA81
- León, J. M. (2012). *El entrevistador*. España.
- Loza, D. F. (2019). *UISRAEL EC ADME*. Obtenido de UISRAEL: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2252>
- Mariño, B. A. (Septiembre de 2021). *UISRAEL EC MASTER ADM*. Obtenido de UISRAEL: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2865>

Reyes, J. M. (2017). *Blogspot*. Obtenido de UNADM: <https://jose-mario-balderas-reyes-unadm.blogspot.com/2017/08/tipos-de-investigacion.html>

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México.

Suárez, D. A. (2018). *Procesos y Fundamentos De La investiagcion Cientifica*. Obtenido de UTMACHALA: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1>

Villagra, J. A. (2020). *Apuntes estrategias*. Obtenido de Praxis: http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/apuntes_estrategias.pdf

ANEXOS

Índice de anexos

Anexo A. Formato de entrevista nivel gerencial.....	43
Anexo B. Formato de entrevista nivel técnico-operativo.....	45
Anexo C. Respuestas nivel gerencial entrevistado 1.....	47
Anexo D. Respuestas nivel gerencial entrevistado 2.....	49
Anexo E. Respuestas nivel técnico-operativo entrevistado 3.....	51
Anexo F. Respuestas nivel técnico-operativo entrevistado 4.....	53
Anexo G. Declaración de validación de especialista 1.....	55
Anexo H. Declaración de validación de especialista 2.....	56
Anexo I. Declaración de validación de especialista 3.....	57
Anexo J. Instrumento de validación de especialista 1.....	58
Anexo K. Instrumento de validación de especialista 2.....	60
Anexo L. Instrumento de validación de especialista 3.....	62
Anexo M. Aportes a la investigación y vinculación con la sociedad.....	64



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Recopilar información y datos mediante esta entrevista que permita el diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador.

Enfoque: La información recibida por medio de esta entrevista será utilizada exclusivamente para fines académicos en la elaboración de un proyecto de investigación para mi titulación de la maestría en Administración de Empresas.

Nombre: _____ Género: F___ M___

Empresa: _____ Área: _____

Cargo: _____

Preguntas de la entrevista (Nivel gerencial)

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación brindado al personal actual del área?
2. ¿El personal actual es especializado en cada uno de los servicios que el área brinda y se logra cubrir las necesidades de servicios de los clientes?
3. ¿Cuál es el plan actual de contratación de nuevo personal técnico?
4. ¿Cuál es el procedimiento actual de despliegue de servicios de tecnología?

5. ¿Cuál es el impacto de los controles y herramientas actuales utilizadas como medios para ejecutar los servicios?

6. ¿De qué manera considera que se podría mejorar el despliegue estratégico de los servicios tecnológicos?

¡Muchas gracias por su colaboración completando esta entrevista!

* * *



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo: Recopilar información y datos mediante esta entrevista que permita el diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador.

Enfoque: La información recibida por medio de esta entrevista será utilizada exclusivamente para fines académicos en la elaboración de un proyecto de investigación para mi titulación de la maestría en Administración de Empresas.

Nombre: _____ Género: F___ M___

Empresa: _____ Área: _____

Cargo: _____

Preguntas de la entrevista (Nivel técnico-operativo)

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación que recibe actualmente?
2. ¿Cuáles considera que son las debilidades de especialización del personal técnico?
3. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del nivel contratación de nuevo personal en el área?

4. ¿Desde su punto de vista de qué forma se lleva a cabo el procedimiento actual de despliegue de servicios de tecnología?

5. ¿Qué tipo de controles y herramientas utiliza como medios para brindar los servicios a los clientes?

6. ¿En su experiencia qué acciones cree que se puedan tomar en cuenta para mejorar la estrategia de servicios tecnológicos?

¡Muchas gracias por su colaboración completando esta entrevista!

Nombre: _____ Género: F ___ M X
Empresa: KPMG Área: IT Advisory
Cargo: Socio

Preguntas y respuestas de la entrevista (Nivel gerencial)

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación brindado al personal actual del área?

Principalmente ha sido inducción técnica, operativa y administrativa brindada a niveles internos dentro de la organización.

2. ¿El personal actual es especializado en cada uno de los servicios que el área brinda y se logra cubrir las necesidades de servicios de los clientes?

Los colaboradores son graduados de carreras profesionales de nivel técnico computacional y de sistemas y la firma cuenta con cursos e-learning. Según las necesidades de los clientes se procede a asignar al personal más idóneo para cada servicio según la estructura autorizada.

3. ¿Cuál es el plan actual de contratación de nuevo personal técnico?

Se está analizando la estructura actual con base en el volumen de trabajo para definir la necesidad de cuántos nuevos integrantes se podrían adquirir.

4. ¿Cuál es el procedimiento actual de despliegue de servicios de tecnología?

Se realizan informes de gestión del pipeline de oportunidades al comité de socios de la organización. Atendemos solicitudes de propuestas, licitaciones públicas y buscamos contacto con el público mediante webinars locales y regionales.

5. ¿Cuál es el impacto de los controles y herramientas actuales utilizadas como medios para ejecutar los servicios?

Contamos con un sistema CRM y los miembros del equipo disponen de computadoras asignadas con software de trabajo para el desempeño de sus funciones y atención de los distintos proyectos.

6. ¿De qué manera considera que se podría mejorar el despliegue estratégico de los servicios tecnológicos?

Se podrían incorporar nuevos servicios conforme a los nuevos marcos regulatorios, legislativos y normativos que requieren que las compañías implementen nuevas tecnologías emergentes.

* * *

Nombre: _____ Género: F ___ M X

Empresa: KPMG Área: IT Advisory

Cargo: Gerente

Preguntas y respuestas de la entrevista (Nivel gerencial)

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación brindado al personal actual del área?

El personal activo tiene bastantes cualidades técnicas y operativas, además, la firma como marca global tiene portales de conocimiento y material de consulta en línea para nuestros equipos.

2. ¿El personal actual es especializado en cada uno de los servicios que el área brinda y se logra cubrir las necesidades de servicios de los clientes?

El equipo de trabajo atiende diferentes sectores e industrias y por tanto distintas necesidades de nuestros clientes, sobre lo cual han ido acumulando competencias y destrezas que los han transformado en aptos para sus tareas cotidianas.

3. ¿Cuál es el plan actual de contratación de nuevo personal técnico?

Considero que se han realizado esfuerzos sustanciales para que los miembros del área puedan mantener un equilibrio en su ámbito laboral y personal, así como en la distribución de sus proyectos de clientes, para lo cual también estamos analizando cuanto la estructura podría fortalecerse según la demanda de servicios actuales.

4. ¿Cuál es el procedimiento actual de despliegue de servicios de tecnología?

Tenemos un proceso fuerte de relacionamiento con nuestros clientes potenciales, realizamos visitas para presentación de nuestro portafolio de servicios y atendemos solicitudes

de ofertas que nos hacen llegar empresas de diversas industrias. Asimismo, tenemos un sitio web robusto con información de actualidad y tendencia.

5. ¿Cuál es el impacto de los controles y herramientas actuales utilizadas como medios para ejecutar los servicios?

La firma local como parte de la marca internacional cuenta con varias herramientas para la atención de los servicios que brindamos al público, aunado a lo anterior, estamos en proceso de revisión de la necesidad interna de adquisición de ciertas herramientas digitales para atender algunas tendencias actuales en tecnología de vanguardia.

6. ¿De qué manera considera que se podría mejorar el despliegue estratégico de los servicios tecnológicos?

Estamos en un proceso de evaluación para ampliar el portafolio de servicios de IT y así amplificar nuestro alcance en más sectores del gremio empresarial.

Nombre: Diana Paladines Género: F X M
Empresa: KPMG Área: IT Advisory
Cargo: Senior

Preguntas y respuestas de la entrevista (Nivel técnico-operativo)

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación que recibe actualmente?

La firma tiene varios tipos de cursos en línea en sus plataformas, aunque no existen capacitaciones técnicas específicas según nuestra línea de servicio dentro de nuestra área que nos permiten atender de forma detallada todas las exigencias del mercado.

2. ¿Cuáles considera que son las debilidades de especialización del personal técnico?

El equipo que estamos dentro del área actualmente debemos ejecutar los diferentes proyectos de todas las industrias, donde se utilizan varias plataformas tecnológicas, procesos y servicios críticos lo que baja el nivel de especialización.

3. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del nivel contratación de nuevo personal en el área?

Somos pocos recursos, por lo cual, debemos atender todo tipo de servicios y necesidades que se presenten, se requiere alto grado de investigación e inversión de tiempo. Si el área creciera eso ayudaría a la motivación del equipo y a captar nuevas oportunidades de servicios.

4. ¿Desde su punto de vista de qué forma se lleva a cabo el procedimiento actual de despliegue de servicios de tecnología?

Principalmente el socio y el gerente del área son quienes administran los temas de negocios con los clientes activos y potenciales. Podría implementarse una forma estructurada donde todos podamos participar y obtener nuevas habilidades ejecutivas y comerciales.

5. ¿Qué tipo de controles y herramientas utiliza como medios para brindar los servicios a los clientes?

La firma nos provee de equipos de cómputo, dispositivo móvil, licencias de sistema operativo y software utilitario. También se utiliza un sistema para documentar los proyectos y una herramienta de análisis de datos, sin embargo, se podría invertir en una serie de herramientas de actualidad para atender de forma más a la medida, automatizada y eficiente las necesidades de servicios de nuestros clientes.

6. ¿En su experiencia qué acciones cree que se puedan tomar en cuenta para mejorar la estrategia de servicios tecnológicos?

La clave sería la inversión, en capacitación y contratación de nuevos talentos y en la adquisición de nuevas herramientas para así poder aumentar los tipos de servicios que podemos atender como área.

Nombre: Javier Cobo Género: F ___ M X

Empresa: KPMG Área: IT Advisory

Cargo: Asistente

Preguntas y respuestas de la entrevista (Nivel técnico-operativo)

1. ¿Cuál es el nivel de capacitación que recibe actualmente?

El nivel de capacitación es bueno, solamente que si la firma pudiese invertir en certificaciones técnicas para el personal sería excelente. De esta forma podríamos estar mejor preparados para participar en las propuestas y atender servicios para los cuales las empresas requieren personal certificado en las áreas de demanda.

2. ¿Cuáles considera que son las debilidades de especialización del personal técnico?

Prácticamente el personal que conformamos el área tenemos que atender todo tipo de empresas, de los diferentes sectores y debemos conocer de todos los tópicos posibles para poder hacer frente a los servicios que se presenten, lo cual no da mucho lugar a que el equipo se especialice en un área concreta y desarrolle expertise en esa dirección.

3. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del nivel contratación de nuevo personal en el área?

El nivel de contratación podría ser mejorado, aunque la firma ha estado determinando qué personal externo podría incorporarse con nosotros considero que ha sido algo paulatino, lo cual mantiene al personal actual con alta carga operativa y baja la capacidad del volumen de atención de los compromisos con las empresas.

4. ¿Desde su punto de vista de qué forma se lleva a cabo el procedimiento actual de despliegue de servicios de tecnología?

Hay una herramienta donde se registra la base de datos de los clientes que se quieren ganar y los datos de contacto, de esta forma el socio junto con el gerente realiza visitas a las compañías y atienden sus solicitudes directas. También hay una página de LinkedIn de la firma y suben contenido de la firma global principalmente.

5. ¿Qué tipo de controles y herramientas utiliza como medios para brindar los servicios a los clientes?

Tenemos algunos checklists de revisión de ciertas plataformas, contamos con algunos procedimientos de evaluación de controles, y tenemos una herramienta de data analytics que es muy buena, además de lo estándar tal como un sistema de documentación de papeles de trabajo y todo el paquete de Microsoft Office 365.

6. ¿En su experiencia qué acciones cree que se puedan tomar en cuenta para mejorar la estrategia de servicios tecnológicos?

Se podría establecer prioridad en la contratación de personal y que la firma nos brinde mayor capacitación en certificados internacionales. Además, existen diversas actividades de la estrategia comercial de la cual no participamos y que se realizan rutinariamente a alto nivel, aunque también se nos indica que debemos ser proactivos en la identificación de nuevas oportunidades de servicios, por lo cual, se vuelve necesario estandarizar un proceso.

* * *

Anexo G. Declaración de validación de especialista 1



Yo, Lic. Pedro Cabrera con C.I 001-230577-0070H, en mi categoría de validador especialista de la propuesta del proyecto de investigación con título: Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador,

Realizado por el Ing. Marvin Ricardo Cabezas Avendaño, con C.I C02636213, estudiante de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL), declaro haber recibido el documento del proyecto de titulación, la descripción de los criterios de evaluación, la tabla de escala de evaluación de criterios y las preguntas como instrumento de validación, lo cual forma parte de los requisitos para recibir su título de magister, con base en lo cual confirmo haber revisado el proyecto y evaluado los diferentes criterios de validación.

Managua, Nicaragua, 11 de marzo de 2022

Lic. Pedro Cabrera

C.I.: 001-230577-0070H

Anexo H. Declaración de validación de especialista 2



Yo, Lic. Eddy González con C.I 001-090783-0024H, en mi categoría de validador especialista de la propuesta del proyecto de investigación con título: Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador,

Realizado por el Ing. Marvin Ricardo Cabezas Avendaño, con C.I C02636213, estudiante de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL), declaro haber recibido el documento del proyecto de titulación, la descripción de los criterios de evaluación, la tabla de escala de evaluación de criterios y las preguntas como instrumento de validación, lo cual forma parte de los requisitos para recibir su título de magister, con base en lo cual confirmo haber revisado el proyecto y evaluado los diferentes criterios de validación.

Managua, Nicaragua, 11 de marzo de 2022

Lic. Eddy González

C.I.: 001-090783-0024H

Anexo I. Declaración de validación de especialista 3



Yo, Lic. Álvaro Muñoz con C.I 001-231186-0016P, en mi categoría de validador especialista de la propuesta del proyecto de investigación con título: Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador,

Realizado por el Ing. Marvin Ricardo Cabezas Avendaño, con C.I C02636213, estudiante de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel (UISRAEL), declaro haber recibido el documento del proyecto de titulación, la descripción de los criterios de evaluación, la tabla de escala de evaluación de criterios y las preguntas como instrumento de validación, lo cual forma parte de los requisitos para recibir su título de magister, con base en lo cual confirmo haber revisado el proyecto y evaluado los diferentes criterios de validación.

Managua, Nicaragua, 11 de marzo de 2022

Álvaro R. Muñoz

Lic. Álvaro Muñoz

C.I.: 001-231186-0016P



Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación académica	Cargo
Pedro Cabrera	23	Licenciado en Contabilidad y Licenciado en Computación	Gerente de Auditoría Interna

Criterios de evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el plan de mejora y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Preguntas como instrumento de validación

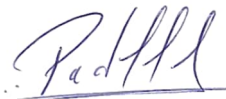
Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?

Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un plan de mejora empresarial por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Validación por cada criterio

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización				X	
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Fuente: UISRAEL



Anexo K. Instrumento de validación de especialista 2



Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación académica	Cargo
Eddy González	14	Contador Público e Ingeniero de Sistemas	Gerente de Auditoría Financiera

Criterios de evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el plan de mejora y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Preguntas como instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?

Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un plan de mejora empresarial por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Validación por cada criterio

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad				X	
Pertinencia					X

Fuente: UISRAEL



Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación académica	Cargo
Álvaro Muñoz	15	Licenciado en Administración de Empresas	Auditor Interno

Criterios de evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el plan de mejora y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Preguntas como instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?

Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un plan de mejora empresarial por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Validación por cada criterio

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia				X	

Fuente: UISRAEL

Alvaro R. Muñoz

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Marvin Ricardo Cabezas Avendaño
Programa de maestría:	Administración de Empresas en línea
Proyecto desarrollado:	Diseño de un plan de mejora de la estrategia de despliegue de servicios de tecnología en la firma de consultoría KPMG en Ecuador.
Fecha de entrega final del TT:	19 marzo 2022
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible.
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
Beneficiarios directos	
Beneficiario	Razón
Empresa	La junta directiva obtendrá que la empresa capte mayores segmentos del mercado en el país dentro de su industria y conseguirá un auge en los servicios de la organización lo cual contribuirá al incremento de los ingresos.
Beneficiarios indirectos	
Beneficiario	Razón
Personal de la empresa	El personal operativo y administrativo del área de IT Advisory (Asesoría de Servicios de Tecnología de Información) recibirá mayor capacitación técnica y al verse aumentado los ingresos de la empresa podrán recibir incrementos salariales y bonos por producción.
Talento humano sin empleo	Impacto en la sociedad al generarse nuevas oportunidades profesionales contratando talento humano en la organización mediante el cual se pondrá en marcha de forma operativa la estrategia de despliegue de servicios tecnológicos.
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	

Es importante recalcar que el diseño del plan de mejora a la estrategia de despliegue de servicios consideró elementos administrativos, prácticos y de actualidad considerando las tendencias de la industria en este sector empresarial. Asimismo, se consideró los recursos disponibles a emplear y un presupuesto para las diferentes actividades que sea razonable, realizable, rentable, que no genere gastos innecesarios y que le permitirá a la empresa posteriormente cuantificar a niveles altamente aceptables el pronto retorno de la inversión y la generación de las utilidades esperadas.

Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades


El diseño de este procedimiento de mejora al plan estratégico de servicios tecnológicos dará como resultado que la firma de consultoría KPMG capte mayores segmentos del mercado en el país dentro de su giro de negocio. A su vez el personal técnico, operativo, administrativo y gerencial de la empresa podrá desarrollar estos elementos y provocar un auge en los servicios de la empresa lo cual contribuye al incremento de los ingresos y se traducirá en beneficios para el personal de todos los niveles.

Dado lo anterior, se producirá un beneficio vitalicio el cual trasciende a la sociedad generando nuevas oportunidades profesionales al adquirir talento humano en la organización mediante el cual se pondrá en marcha de forma operativa la estrategia.

Asimismo, este proyecto de investigación podrá ser utilizado a nivel académico por los estudiantes de diversos centros de enseñanza para tener un sustento teórico con información y aspectos estratégicos que son tendencia en el gremio didáctico y de negocios.

Nota: se adjunta al proyecto

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
		Mg. Ernesto Jara

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero