

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**DISEÑO DE UNA GUÍA PARA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS  
DE SOPORTE DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE  
LA INFORMACIÓN EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE  
SOFTWARE. CASO DE ESTUDIO SEIDLITZ SOFTWARE**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MSc, MBA) EN  
GERENCIA EMPRESARIAL MENCIÓN OPERACIONES Y CALIDAD**

**ROBERT STIGUAR CABEZAS LLUMIPANTA**

**DIRECTOR: DR. HUGO BANDA GAMBOA**

**Quito, Mayo 2006**

## DECLARACIÓN

Yo, Robert Stiguar Cabezas LLumipanta, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Robert Stiguar Cabezas LLumipanta

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Robert Stiguar Cabezas Llumipanta, bajo mi supervisión.

---

**Dr. Hugo Banda Gamboa**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme fuerzas para continuar y alcanzar uno más de mis objetivos personales y profesionales.

A mi familia por apoyarme incondicionalmente para continuar con mi vida profesional.

A los profesores y personal de la Escuela de Postgrado en Ciencias Administrativas y Económicas de la Escuela Politécnica Nacional por entregarme sus conocimientos y amistad.

A todas las personas que con sus palabras y acciones apoyaron a la finalización de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A Tomás y Germánico, que desde el cielo guían mi camino y me ayudan a equivocarme menos y a tomar las mejores decisiones.

A mis padres, Marco y Fabiola, por su apoyo incondicional para alcanzar otro objetivo en mi vida.

A mi segunda madre, Claudina, por su compañía y confianza durante todo este tiempo.

A mis hermanos, Marco y José Luis, por su respeto, amistad y profesionalismo.

A Marquito Andrés, todo mi amor y respeto.

Robert

# CONTENIDO

	Página
DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
CONTENIDO.....	VI
RESUMEN.....	XV
PRESENTACIÓN.....	XVI

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI).**

1.1 SERVICIOS Y CALIDAD.....	1
1.1.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	4
1.2 ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS.....	5
1.2.1 PERSONAS.....	5
1.2.2 PROCESOS.....	6
1.2.3 TECNOLOGÍA.....	6
1.3 CULTURA CORPORATIVA.....	7
1.4 CAMBIO ORGANIZATIVO.....	7
1.5 GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS.....	8
1.6 GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	9
1.7 GESTIÓN DE PROCESOS.....	10
1.7.1 PROCESOS.....	12
1.7.2 PROCESOS Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	13
1.8 GESTIÓN DE SERVICIOS TI.....	13

## **CAPÍTULO II: LAS MEJORES PRÁCTICAS**

2.1 MICROSOFT OPERATIONS FRAMEWORK (MOF).....	16
2.1.1 LOS MICROSOFT FRAMEWORKS.....	17

2.1.2	MODELOS DE MICROSOFT OPERATIONS FRAMEWORK.....	19
2.1.2.1	MOF Team Model (Modelo de Equipo).....	19
2.1.2.2	MOF Risk Management Discipline (Modelo de Riesgo).....	21
2.1.2.3	MOF Process Model (Modelo de Proceso).....	22
2.1.3	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS TI.....	27
2.2	INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY (ITIL).....	37
2.2.1	FUNDAMENTOS.....	37
2.2.2	ORGANIZACIONES.....	38
2.2.3	LIBROS DE ITIL.....	39
2.3	COMPARATIVAS ENTRE MOF E ITIL.....	44

**CAPÍTULO III: GUÍA DE MEJORES PRACTICAS PARA LA APLICACIÓN EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SOFTWARE. CASO PRACTICO SEIDLITZ SOFTWARE.**

3.1	ANÁLISIS DE MERCADO DE LAS DISTRIBUIDORAS DE SOFTWARE DE QUITO.....	50
3.2	PERFIL DE LA EMPRESA SEIDLITZ SOFTWARE.....	56
3.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SEIDLITZ SOFTWARE.....	56
3.3.1	PROCESOS ACTUALES DEL NEGOCIO.....	56
3.3.2	ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	59
3.4	ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE MEJORES PRÁCTICAS.....	61
I.	MODELAMIENTO DEL NEGOCIO.....	63
II.	MEJORA DE LOS PROCESOS DE SOPORTE DEL SERVICIO.....	65
1.	GESTIÓN DE INCIDENTES.....	65
	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>65</b>
	<b>OBJETIVO.....</b>	<b>67</b>
	<b>ACTIVIDADES.....</b>	<b>68</b>
	<b>CONTROL DEL PROCESO.....</b>	<b>71</b>
1.1.1	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO.....	71
1.1.2	INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	71
1.1.3	FUNCIONES.....	72

1.1.3.1	GESTOR DE INCIDENTES.....	72
1.1.3.2	PERSONAL DEL GRUPO DE SOPORTE....	72
1.1.4	COSTOS.....	72
1.1.5	PROBLEMAS.....	72
2.	GESTIÓN DE PROBLEMAS.....	73
<b>2.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>73</b>
<b>2.2</b>	<b>OBJETIVO.....</b>	<b>73</b>
<b>2.3</b>	<b>ACTIVIDADES.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4</b>	<b>CONTROL DEL PROCESO.....</b>	<b>77</b>
2.4.1	INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	77
2.4.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	78
2.4.3	FUNCIONES.....	78
2.4.4	COSTOS.....	79
2.4.5	PROBLEMAS.....	79
3.	GESTIÓN DE CONFIGURACIONES.....	79
<b>3.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>79</b>
<b>3.2</b>	<b>OBJETIVO.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3</b>	<b>ACTIVIDADES.....</b>	<b>82</b>
<b>3.4</b>	<b>CONTROL DEL PROCESO.....</b>	<b>85</b>
3.4.1	INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	85
3.4.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	85
3.4.3	FUNCIONES Y ROLES.....	86
3.4.4	COSTOS.....	86
3.4.5	PROBLEMAS.....	87
4.	GESTIÓN DE CAMBIOS.....	87
<b>4.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2</b>	<b>OBJETIVO.....</b>	<b>88</b>
<b>4.3</b>	<b>ACTIVIDADES.....</b>	<b>88</b>
<b>4.4</b>	<b>CONTROL DEL PROCESO.....</b>	<b>94</b>
4.4.1	INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	94
4.4.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	94
4.4.3	FUNCIONES Y ROLES.....	95



4.4.4 COSTOS.....	95
4.4.5 PROBLEMAS.....	96
5. GESTIÓN DE VERSIONES.....	96
<b>5.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>98</b>
<b>ACTIVIDADES.....</b>	<b>99</b>
<b>CONTROL DEL PROCESO.....</b>	<b>102</b>
5.3.1 INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	102
5.3.2 COSTOS.....	103
5.3.3 PROBLEMAS.....	103
6. CENTRO DE SERVICIOS.....	104
<b>6.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>104</b>
<b>6.2 OBJETIVO.....</b>	<b>105</b>
<b>6.3 ESTRUCTURA.....</b>	<b>105</b>
6.3.1 ACCESO.....	105
6.3.2 SOPORTE DEL NEGOCIO.....	105
6.3.3 MODELOS.....	106
6.3.4 PERSONAL.....	107
6.3.5 TECNOLOGÍA.....	107
<b>6.4 ACTIVIDADES.....</b>	<b>108</b>
<b>6.5 CONTROL DEL PROCESO.....</b>	<b>109</b>
6.5.1 INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	109
6.5.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	109
III. CRITERIOS PARA CONQUISTAR CLIENTES.....	110
<b>COMPRENDER LOS MERCADOS Y LOS CLIENTES.....</b>	<b>110</b>
1. DISEÑAR PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	111
2. COMERCIALIZAR Y VENDER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	112
3. ENTREGAR PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	113
4. BRINDAR A LOS CLIENTES EL MEJOR SERVICIO.....	114
5. MANEJAR INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES.....	115
IV. FORMAS DE VENDER EL PRODUCTO.....	116
1. INTRODUCCIÓN.....	116
2. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	117
3. ESTRATEGIA DE VENTAS POR TIPO DE CLIENTE.....	119

<b>ESTRATEGIA DE VENTAS CON MAYORISTAS.....</b>	<b>120</b>
3.1.1 SERVICIOS QUE OFRECE EL MAYORISTA AL FABRICANTE.....	120
3.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE EL MAYORISTA AL DISTRIBUIDOR.....	120
3.1.3 POLÍTICA DE COMISIONES PARA EL MAYORISTA.....	120
3.1.4 PUNTOS DE ÉXITO PARA EL TRABAJO CON EL MAYORISTA.....	121
3.1.5 QUÉ VALORA EL MAYORISTA DEL FABRICANTE..	122
3.1.6 ACCIONES PARA CONSEGUIR A LOS MEJORES MAYORISTAS.....	122
3.1.7 PASOS A SEGUIR UNA VEZ CERRADO EL ACUERDO.....	124
<b>ESTRATEGIA DE VENTAS CON VENDEDORES DE LICENCIAS.....</b>	<b>124</b>
3.2.1 PUNTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON LOS VENDEDORES DE LICENCIAS.....	124
3.2.2 RELACIÓN ENTRE EL VENDEDOR DE LICENCIAS Y EL FABRICANTE.....	125
3.2.3 POLÍTICA DE COMISIONES PARA EL VENDEDOR DE LICENCIAS.....	125
3.2.4 PUNTOS DE ÉXITO PAR EL TRABAJO CON EL VENDEDOR DE LICENCIAS.....	126
3.2.5 QUÉ VALORA UN VENDEDOR DE LICENCIAS DEL FABRICANTE.....	127
3.2.6 ACCIONES PARA CONSEGUIR VENDEDORES DE LICENCIAS.....	127

3.2.7 PASOS A SEGUIR UNA VEZ CERRADO EL ACUERDO.....	129
<b>ESTRATEGIA DE VENTAS CON VENDEDORES DE PRODUCTOS FÍSICOS.....</b>	<b>129</b>
3.3.1 PUNTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON EL VENDEDOR DE PRODUCTOS FÍSICOS.....	129
3.3.2 RELACIÓN ENTRE EL VENDEDOR DE PRODUCTOS FÍSICOS Y EL FABRICANTE.....	129
3.3.3 POLÍTICA DE COMISIONES PARA EL VENDEDOR DE PRODUCTOS FÍSICOS.....	130
3.3.4 PUNTOS DE ÉXITO DEL TRABAJO CON EL VENDEDOR DE PRODUCTOS FÍSICOS.....	130
3.3.5 QUÉ VALORA EL VENDEDOR DE PRODUCTOS FÍSICOS DEL FABRICANTE.....	131
3.3.6 ACCIONES PARA CONSEGUIR VENDEDORES DE PRODUCTOS FÍSICOS.....	131
3.3.7 PASOS A DAR UNA VEZ CERRADO EL ACUERDO.....	132
<b>ESTRATEGIA DE VENTAS CON EMPRESAS QUE REALIZAN BUNDLE.....</b>	<b>132</b>
3.3.8 PUNTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON EMPRESAS QUE REALIZAN BUNDLE.....	132
3.3.9 ACCIONES DEL FABRICANTE SOBRE LAS EMPRESAS QUE REALIZAN BUNDLE.....	133
3.3.10 POLÍTICA DE PRECIOS DE BUNDLE.....	133
3.3.11 PUNTOS DE ÉXITO DEL TRABAJO CON LAS EMPRESAS QUE REALIZAN BUNDLE.....	133
3.3.12 QUÉ VALORA DEL FABRICANTE UNA EMPRESA QUE REALIZA BUNDLE.....	134
3.3.13 CONSEGUIR EMPRESAS QUE REALICEN BUNDLE.....	134
3.3.14 PASOS A DAR UNA VEZ CERRADO EL ACUERDO.....	135
<b>ESTRATEGIA DE VENTAS CON VENDEDORES POR INTERNET.....</b>	<b>135</b>

3.5.1	PUNTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON LOS VENDEDORES POR INTERNET.....	135
3.5.2	POLÍTICAS DE PRECIOS.....	136
3.5.3	ACCIONES DEL FABRICANTE SOBRE LOS VENDEDORES POR INTERNET.....	136
3.5.4	PASOS A SEGUIR UNA VEZ CERRADO EL ACUERDO.....	137
	<b>ESTRATEGIA DE VENTAS CON CLIENTES DE LICENCIAS (USUARIOS CORPORATIVOS).....</b>	<b>137</b>
3.6.1	PUNTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES DE LICENCIAS.....	137
3.6.2	RELACIÓN ENTRE EL CLIENTE DE LICENCIAS Y EL FABRICANTE.....	138
3.6.3	PÉRDIDAS DE OPERACIONES CON CLIENTES DE LICENCIAS.....	139
3.6.4	PUNTOS DE ÉXITO DEL TRABAJO CON CLIENTES DE LICENCIAS.....	140
3.6.5	QUÉ VALORA UN CLIENTE DE LICENCIAS DEL FABRICANTE.....	140
3.6.6	ACCIONES PARA CONSEGUIR LOS MEJORES CLIENTES DE LICENCIAS.....	140
3.6.7	PASOS A SEGUIR UNA VEZ CERRADO EL ACUERDO.....	142
4	ACCIONES DE APOYO A LA LABOR COMERCIAL.....	143
	<b>MARKETING.....</b>	<b>143</b>
4.1.1	ACCIONES DE MARKETING SOBRE EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	143
4.1.1.1.	MAYORISTAS.....	143
4.1.1.2	VENDEDORES DE LICENCIAS.....	145

4.1.1.3	VENEDORES DE PRODUCTOS FÍSICOS	146
4.1.1.4	ENSAMBLADORES DE PC'S	146
4.1.2	ACCIONES DE MARKETING SOBRE EL USUARIO FINAL CORPORATIVO	146
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>147</b>
4.1.2	PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN	147
4.1.3	PRODUCTOS DE INFORMACIÓN	149
	<b>FERIAS</b>	<b>150</b>
5	ORGANIZACIÓN COMERCIAL NECESARIA	150
	<b>ESTRUCTURA COMERCIAL</b>	<b>151</b>
	<b>SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL</b>	<b>152</b>
6	ACTUACIONES COMERCIALES	153
	<b>ARGUMENTOS CONTRA LA COMPETENCIA</b>	<b>155</b>
	<b>DOCUMENTOS PARA VISITAS COMERCIALES</b>	<b>155</b>
	<b>VISITAS A DISTRIBUIDORES</b>	<b>155</b>
	<b>VISITAS A EMPRESAS Y USUARIOS FINALES</b>	<b>156</b>
V.	IMPLANTACIÓN DE UN CRM	157
1	MÓDULOS DEL CRM	159
	<b>ADMINISTRACIÓN DE CONTACTOS</b>	<b>159</b>
	<b>VENTAS</b>	<b>159</b>
	<b>MARKETING</b>	<b>160</b>
	<b>SOPORTE</b>	<b>161</b>
2	ELABORACIÓN DE UN CRM	162
	<b>TIPOS DE DOCUMENTOS</b>	<b>162</b>
	<b>PRESENTANDO LA INFORMACIÓN</b>	<b>166</b>
	<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>167</b>
	<b>PROBLEMAS</b>	<b>168</b>
 <b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
4.1	OPINIONES SOBRE LA GUÍA DE APLICACIÓN ELABORADA	169
4.2	ANÁLISIS DE OPINIONES	170
4.3	CONCLUSIONES	170
4.4	RECOMENDACIONES	174
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>177</b>

## **RESUMEN**

El presente proyecto es un análisis para la implementación de buenas prácticas para la mejora de la Gestión de Servicios de la Tecnología de la Información (TI) en las empresas distribuidoras de software, para lo cual se ha utilizado la información técnica disponible de determinadas empresas fabricantes,

distribuidoras de software y canales de distribución y principalmente mi experiencia personal en la industria del sector, específicamente en Seidlitz.

La información ha sido recopilada de un estudio previo de AESOF sobre la industria del sector del software, de las recomendaciones y experiencias de los canales de distribución, y principalmente de la empresa Seidlitz Software.

En este proyecto, se realiza un análisis detallado de diferentes procesos de la Gestión de Servicios TI y de los procesos del negocio de la distribución de software, como por ejemplo: soporte técnico, ventas, publicidad y manejo de canales de distribución.

Mediante este estudio se recomienda realizar diferentes actividades para la mejora de la prestación de servicios, para la conquista de nuevos clientes y la conservación de los mismos, para un mejor e inmediato soporte técnico, para una adecuada administración de canales de distribución, para generar ventas y por tanto, un incremento en la facturación mensual de las empresas.

Para tener un mejor criterio para la aplicación de la Guía, se solicitó la calificación de la misma a personas cercanas al tema. Las personas que han emitido sus criterios de manera formal han sido un Auditor Interno de Calidad ISO 9001:2000 y el Gerente General de la empresa Seidlitz Software.

Además se establecen opiniones, conclusiones y recomendaciones para la mejor ejecución del proyecto.

## **PRESENTACIÓN**

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar una Guía de buenas prácticas para las empresas distribuidoras de software, en especial para ser implementada en Seidlitz Software, Country Partner de Panda Software Internacional. Con la implementación de la Guía lo que se desea es mejorar la prestación de los

servicios de la Tecnología de la Información, para lo que se ha considerado distintas áreas como por ejemplo: soporte técnico, ventas, marketing, canales de distribución, etc.

El estudio consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo se realiza una revisión de temas relacionados con servicios, calidad, procesos, tecnología y relaciones con los clientes.

En el segundo capítulo se realiza un análisis de algunas buenas prácticas que ya han sido implementadas por empresas del sector y que les han ayudado a crecer económicamente y a mejorar su atención al cliente.

En el tercer capítulo se analiza resultados de una investigación de mercados sobre las empresas de la industria del software, se analiza la situación interna de la empresa Seidlitz Software que es en donde se implementará la Guía y principalmente se elabora la Guía que está basada en buenas prácticas, en la experiencia adquirida, en las necesidades de los clientes, en los objetivos y misión de la empresa, en los requerimientos de nuestros socios de negocios y en las recomendaciones del sector de la industria del software.

En el cuarto capítulo se presentan las opiniones de calificadores de la guía elaborada, el respectivo análisis de las mismas, las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas por la empresa Seidlitz Software, por su personal, canales de distribución y por toda empresa que requiera o desee implementarlas.

## **CAPITULO I**

# **FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI).**



## **SERVICIOS Y CALIDAD**

Un servicio es una herramienta para resolver problemas, y para cumplir esta actividad es importante tener mucha habilidad para escuchar al cliente, ya que solo así se podrán identificar las necesidades y los deseos del cliente. Entre las características del servicio tenemos:

El servicio es intangible.

- La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento, no es posible almacenar los servicios.
- El servicio no se puede ver antes de su entrega, el cliente debe confiar en el proveedor del servicio.
- El cliente participa en el desempeño del servicio.
- El servicio resulta de la interacción entre vendedor y comprador, por tanto es importante estar listo para aplicar acciones correctivas cuando aparezca un error.

Estas características no siempre están presentes en todo servicio, por lo que el proveedor de servicios debe conocer aquellas aplicables a su caso particular.

En las actividades de fabricación existen servicios como mercadeo y distribución, en los cuales el producto es considerado como un servicio congelado, ya que su verdadero valor aparece con el uso cuando está en manos del cliente.

Un servicio involucra algunas actividades como respuesta a las necesidades del cliente, que son de naturaleza técnica. Diariamente estamos involucrados con los servicios, tanto como proveedores o como clientes.

Durante la prestación del servicio, el cliente debe cooperar con el proveedor, ya que los resultados dependen de los dos. Tener un enfoque muy claro hacia el

cliente y el servicio, es un reto para las empresas, sin importar que sea pública, privada, proveedor o fabricante.

El único juez del servicio es el cliente. La evaluación del cliente radica en la comparación de sus expectativas con lo que ha recibido. Las expectativas se basan en la naturaleza del servicio, en las necesidades personales, en las experiencias previas, la imagen del proveedor y la información de otras personas.

Para medir la satisfacción del cliente, la empresa debe establecer los métodos más apropiados para realizar el seguimiento como proveedor de servicios para sus clientes y para que su servicio tenga éxito, la empresa deberá satisfacer a todos. Entre las formas de seguimiento más utilizadas están las llamadas telefónicas, cuestionarios y encuestas, investigación de mercados, etc., cada una con sus ventajas y desventajas.

La calidad, no existe. Es un concepto que encierra una subjetividad. Alguien tiene que fijar los patrones de comparación que definan las características que debe tener un producto para considerarlo de calidad.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Existen varias definiciones para la calidad del servicio, pero ninguna universalmente aceptada. Inicialmente el concepto se centró en la adaptación a las especificaciones establecidas por el proveedor del servicio. Se trataba de un enfoque hacia la calidad basado en el producto, en el que cualquier desviación con respecto al diseño previamente establecido constituía una disminución de la calidad.

El concepto de calidad abarca a todo aquello que en la empresa se hace o se hiciera para satisfacer cada vez mejor a los clientes, por lo que se debe hablar de calidad en los siguientes aspectos:

1. Calidad del producto como uno de sus atributos
2. Calidad de servicio, atención al cliente en la medida en que contribuye a satisfacer las expectativas del cliente incrementando el valor añadido por él percibido.
3. Calidad de gestión que influye en la percepción del cliente por medio del desempeño del personal, se presenta con la adopción de estrategias, elaboración de políticas y diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

La calidad final del producto o servicio que se entrega al cliente, depende de la calidad interna con la que se creó. Esto significa que la calidad se genera con todos los pasos que intervienen en la prestación del servicio. Si una de las metas de la empresa es garantizar la calidad de sus productos o servicios, se debe garantizar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna.

Cuando se trata de calidad total es necesario asegurarse no solo de unas determinadas características del producto o del fabricante. Se debe certificar que la empresa está en capacidad de realmente ofrecer y seguir ofreciendo en el futuro, los productos en cuestión con las características que se especifican, con los cumplimientos de entrega que se prometen, con la atención que el cliente espera, etc.

El objetivo de un grupo de operaciones de TI es brindar calidad en servicio a un precio justo y que cambiaría dependiendo de la solución del servicio que se ofrezca. Al determinar los precios es necesario aplicar el análisis y el sentido común, por lo general cuanto mejor es la calidad del servicio, más caro será ofrecerlo.

### **1.1.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Es la parte política de la empresa, son las medidas y procedimientos que utiliza la empresa para asegurar que los servicios proporcionados sigan cumpliendo las expectativas del cliente y los acuerdos establecidos

La calidad total busca la mejora continua, y la manera de entender la calidad es pensar en las mejoras que en los recursos, actividades y resultados puede alcanzar una empresa en un plazo determinado.

No se trata de tener o no tener una certificación de calidad. Los certificados de calidad poco valdrían como factor diferencial ante los competidores si el cliente es más exigente que las normas o, si todo el sector tiene una certificación de calidad; lo que se pretende es conseguir una gestión impecable, la Calidad Total en la gestión.

Se debe crear en la empresa una cultura de calidad, para que la mejora sea automáticamente continua y para eso la empresa debe adoptar un modelo de calidad, como por ejemplo el círculo de calidad de Deming (ciclo PDCA) que presenta un modelo para controlar la calidad.

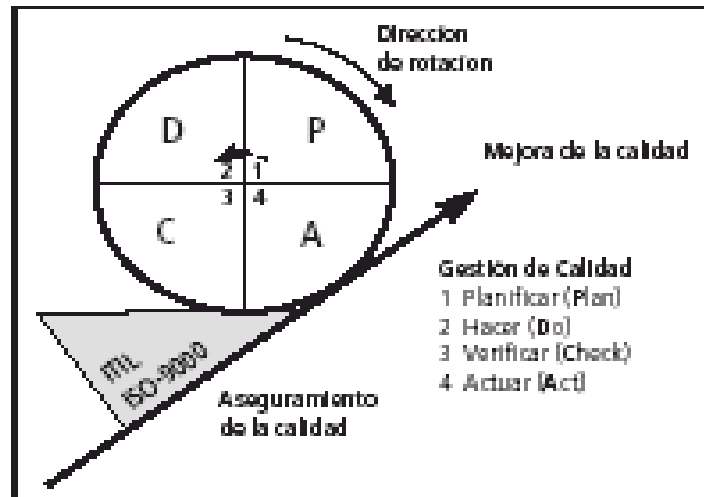
Todo proceso, producto o servicio puede ser mejorado como resultado de la búsqueda permanente de la excelencia, lo que implica la revisión de lo que se hace en la empresa y la aplicación permanente del ciclo PDCA o de mejora continua:

**Planificar (Plan):** Establecer los objetivos y procesos necesarios para proporcionar resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente y políticas de la organización. Responde a las preguntas ¿Qué se debe hacer, cuándo, quién realizará, cómo, y utilizando qué?

**Hacer (Do):** Ejecutar las actividades programadas e implementar los procesos.

Revisar (Check): Monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requerimientos para el producto, y reportar los resultados.

Actuar(Act): Tomar acción para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.



## ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS

Toda empresa está formada por empleados (personas), actividades que los empleados realizan (procesos), y herramientas que ayudan a realizar esas actividades (tecnología). Para reducir los costos y lograr los niveles de servicio superiores se requiere una combinación de personas, procesos y tecnología.

### 1.2.1 PERSONAS

Las personas hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso de una implantación de herramientas o de una mejora de procesos, por lo tanto es indispensable brindar al equipo de trabajo y a los futuros usuarios la motivación y capacitación necesaria para que el cambio o mejora perdure en el tiempo.

### 1.2.2 PROCESOS

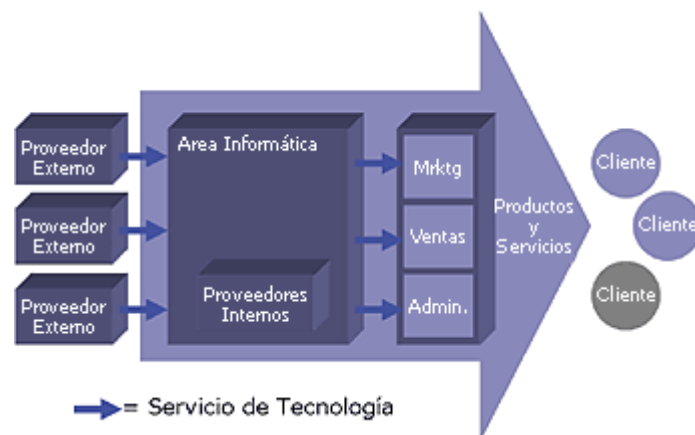
Los procesos les dicen a las personas qué hacer para administrar más eficientemente esos servicios, y cómo tienen que usar la tecnología para lograrlo.

### 1.2.3 TECNOLOGÍA

Es un componente fundamental para la implementación de soluciones de administración de TI. En los ambientes operacionales es imposible lograr el correcto funcionamiento de los procesos si no se apoyan en herramientas que faciliten su implementación y documentación.

Las personas pueden ser muy eficientes y agregar más valor si cuentan con tecnologías que les permitan automatizar tareas repetitivas y detectar problemas de forma proactiva, es decir antes que afecten los servicios que se brindan.

Los procesos, junto con las personas y la tecnología, son claves en el éxito de la Administración de Servicios del área de Tecnología.



El Área de Tecnología de las empresas debe administrar los servicios que soportan los procesos críticos del negocio de la empresa, y que incrementan las ventajas competitivas de la misma. Por consiguiente, solo en la medida en que las áreas de tecnología tengan formalizados sus procesos de gestión (la forma en que se gestionan los cambios, los incidentes, etc.), serán capaces de medir la calidad con la que proveen sus servicios, centrarse en su mejora continua y alinearse cada vez más en su rol de proveedor de servicios, con el negocio de la empresa.

## **CULTURA CORPORATIVA**

La Cultura Corporativa tiene un impacto significativo en el desempeño económico a largo plazo y se refiere a los valores, las creencias, las actitudes y los sentimientos compartidos por los miembros de una empresa. Es la fuerza de unión de una empresa, es decir, es la personalidad de la empresa.

La cultura tiene dos aspectos: los aspectos evidentes o formales y otros ocultos o informales. El primer grupo está formado por los objetivos y metas de la empresa, la plataforma tecnológica, la estructura organizativa, las políticas, los procesos y los recursos financieros. El segundo grupo se refiere a las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, las normas de grupo, los valores sobre las relaciones humanas y lo que la empresa recordará como importante para ella.

La cultura corporativa mejora la capacidad de respuesta de una empresa para adaptarse a las demandas del entorno; le permite percibir, interpretar y traducir señales del ambiente externo, y aumentar sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

## **CAMBIO ORGANIZATIVO**

Se presenta cuando una empresa implementa procedimientos o nuevas tecnologías para cumplir con la demanda comercial o por concretar nuevas oportunidades de negocio.

Como los cambios son nuevos y no conocidos, alteran el ritmo de trabajo de la empresa y cualquier cambio es un reto para las personas y organizaciones, por lo que es importante indicar que el cambio es una parte inevitable en un proyecto y saber administrar resulta vital para alcanzar el éxito.

## **GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS**

Partiendo de que gestión es la acción y efecto de gestionar, y gestionar es la realización de diligencias para la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y siendo las personas los recursos activos de las empresas se puede decir que la

gestión de recursos humanos son las actividades que desarrollan y movilizan a las personas que una empresa necesita para realizar sus objetivos.

La calidad de la gestión está muy ligada con el factor humano de la empresa. No puede existir calidad, si no existe calidad en las personas. La empresa con recurso humano competitivo y conocedora de su compromiso con la calidad, puede ser poseedora de una gran ventaja competitiva.

El recurso humano, actualmente llamado talento humano, capital intelectual o capital humano es primordial para que la empresa sea competitiva. Todo el personal de la organización debe ser conciente de su compromiso ante el cliente.

En varios casos en la prestación de un servicio, lo que hace la diferencia entre una oferta y otra es el nivel de servicio, tanto del producto/servicio ofrecido, como de los componentes del servicio, sea que éste tenga relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta o el seguimiento posterior a la venta.

El cliente percibe de la empresa el resultado de lo que ocurre en su interior. Esto permite afirmar que la satisfacción del cliente sólo se puede asegurar cuando hay armonía entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos. El personal juega un papel determinante, el comportamiento y el desempeño de las personas afecta directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los clientes, y su capacidad de escuchar al cliente.

## **GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES**

CRM (Customer Relationship Management, Gestión de la Relación con los clientes) es una táctica de negocios a largo plazo en la que el cliente es el centro de la empresa y sirve para optimizar la gestión de los clientes actuales y potenciales de nuestra empresa. Es la integración del marketing y de la tecnología informática para entregar a la empresa medios más eficaces e integrados para atender y cuidar del cliente en tiempo real.





venta y soporte, para aumentar los beneficios de la empresa a través de la optimización y personalización de dicha relación.

El CRM es un sistema de base de datos que almacena información relevante de los clientes y prospectos, que nos permite brindar mejor servicio y establecer una relación de largo plazo con los mismos.

Entre las soluciones que el CRM engloba están las que aparecieron con la empresa tradicional, empezando con el telemarketing para luego pasar al IVR (Interactivo Voice Response) y al centro de atención de llamadas (Call Center). El principal objetivo de éstas soluciones es brindar un servicio al cliente basado en la gestión de grandes cantidades de llamadas y en su automatización, de tal manera que las relaciones tengan trato directo y sean personalizadas, lo más amables posibles y donde el fin de la negociación sea ganar.

## **GESTIÓN DE PROCESOS**

La Gestión por procesos es un sistema, es decir, es una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada. Sus principales elementos son:

- Los procesos claves (procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio)
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Como sistema de gestión de calidad (sistema de gestión que permite dirigir y controlar una empresa en lo que a la calidad se refiere), el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la empresa alcanzando niveles superiores de satisfacción de sus clientes e incrementando la productividad de la siguiente manera:

- Reducir costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega.

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de suerte que a éste le sea agradable trabajar con el proveedor.
- Proporcionar actividades adicionales de servicio, de bajo costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)

La gestión por procesos necesita identificar, organizar, nombrar responsables y equipos de mejora, revisar y establecer acciones y objetivos de mejora para los procesos. La gestión de estos procesos debe basarse en los hechos, lo que requiere la toma de datos y el establecimiento de indicadores (dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad).

En ocasiones se tiene tendencia a gestionar y tomar decisiones en base a opiniones, frente a ello debemos acudir a buscar los datos donde se encuentren y tomar las decisiones apoyándonos en los mismos.

La Gestión de procesos tiene entre otras características:

- Analizar las limitaciones de la empresa para mejorar la competitividad de la misma.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

La Gestión por procesos es importante por los siguientes aspectos:

- Las empresas son tan eficientes como son sus procesos. La mayor parte de las empresas que han hecho conciencia de esto han reaccionado frente a la ineficiencia de las organizaciones departamentales.
- La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la empresa basándose en los Procesos

### **1.7.1 PROCESOS**

Un proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que partiendo de elementos de entrada (inputs), se les agrega valor y generan elementos de salida, productos o servicios (outputs) para clientes internos o externos.

Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Las actividades son la suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

Un conjunto de procesos forma un macroproceso o un sistema. Los procesos pueden dividirse en subprocesos (secuencia ordenada de actividades y tareas que conforman un proceso) o en procedimientos (instrucciones y reglas que determinan la manera de proceder o de obrar). El proceso define qué es lo que se hace y el procedimiento cómo se hace.

### **1.7.2 PROCESOS Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

Una organización es considerada como un sistema de procesos relacionados entre sí que generan productos o servicios, en los que la mayor parte de inputs serán creados por proveedores internos, cuyos resultados serán dirigidos con frecuencia a clientes también internos.

Conviene que cada empresa identifique su mapa de procesos a partir del análisis de las necesidades de sus clientes, de las actividades principales que desarrolla y de los servicios que presta, estableciendo una jerarquización entre los mismos.

Los procesos atraviesan las distintas áreas de la empresa, rompen la tendencia de los modelos tradicionales de organización y permiten una mejora de la comunicación y coordinación interna entre sus distintos departamentos.

El que en un proceso intervengan diferentes departamentos dificulta su control y gestión, deslindando la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo, por lo que cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad de la totalidad del proceso no recaerá sobre alguien en concreto.

La persona que interviene en el proceso no debe pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace, ya que la satisfacción del cliente depende más del desarrollo del proceso que por el correcto desempeño de cada función o actividad.

## **GESTIÓN DE SERVICIOS TI**

La Gestión de Servicios de Tecnología de la Información (TI) administra la provisión y el soporte de los servicios TI adaptados a las necesidades de la empresa y proporciona datos para la toma de decisiones desde el punto de vista de los procesos del negocio. El objetivo de los procesos de Gestión de Servicios TI es contribuir a la calidad de los servicios TI. Entre los beneficios de implementar la Gestión de Servicios tenemos:

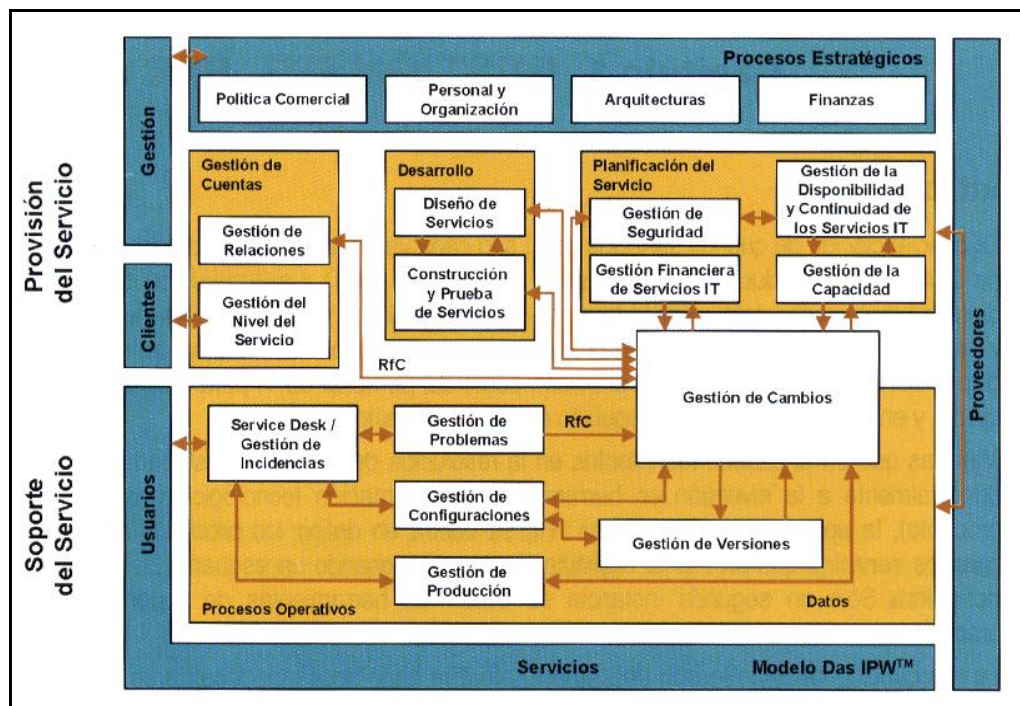
- Mejora de la calidad de los servicios TI.
- Mejor comunicación con los usuarios al intercambiar información actualizada.
- Mayor flexibilidad en la organización cuando existan cambios en las situaciones del mercado.
- Mayor satisfacción del cliente al garantizar la mejor calidad posible en el servicio.
- Incremento de la seguridad, disponibilidad y rendimiento de los servicios TI.

Para implementar la Gestión de Servicios se debe realizar lo siguiente:

- Establecer la extensión de los procesos.
- Concienciar al personal de la empresa sobre la importancia de la implementación.
- Detallar e implementar los procesos y procedimientos.
- Determinar tareas, responsabilidad, funciones y roles.
- Capacitación del personal de la organización.
- Seleccionar e implementar herramientas.
- Establecer tipos de informes.
- Iniciar el proceso de mejora continua.

Durante la implementación se presentaran problemas como por ejemplo:

- Burocracia en la documentación de los procesos.
- Personal que no colabore con los procesos del negocio.
- Falta de conocimiento de los procesos y de sus objetivos.
- No se nota un beneficio, no disminuya el costo del servicio o no mejora la calidad del servicio.
- Objetivos del negocio imposibles de alcanzar.



Fuente: Introducción a la Metodología ITIL, Abast Group

## **CAPITULO II**

### **LAS MEJORES PRÁCTICAS**

Las mejores prácticas son una colección de las practicas que las empresas reconocidas han implementado y que les han dado resultados positivos, organizaciones exitosas como Microsoft, Hewlett & Packard, IBM, The Walt Disney Company y American Express son algunas de las organizaciones que nos muestran las tareas novedosas que han implementado en la búsqueda por atraer y mantener clientes leales.

En las mejores prácticas se describen en detalle las innovaciones de las compañías, dando especial atención en la forma como las compañías identifican a los clientes y tratan de comprender sus necesidades.

Las mejores prácticas no son propiedad de una empresa en especial, sino que tienen aplicación universal en todas las compañías. No existe una práctica única que le sirva a todo el mundo. El término mejores, significa "mejores para cada quien".

#### **2.1 MICROSOFT OPERATIONS FRAMEWORK (MOF)**

Con el apoyo de los clientes, Microsoft ha creado metodologías, prácticas recomendadas y modelos llamados Enterprise Services como solución a los problemas encontrados en el diseño, distribución y mantenimiento de proyectos de tecnología de la información (TI) y en el respectivo software relacionado a lo largo de su ciclo de vida.

Para diseñar MOF, Microsoft utilizó recursos de la Agencia central de informática y telecomunicaciones (CCTA, Central Computer and Telecommunications Agency). La CCTA cuenta con una biblioteca de prácticas recomendadas llamada Biblioteca de infraestructuras de tecnología de la información (ITIL, IT Infrastructure Library), relacionada con el desarrollo de productos y tecnologías de

Microsoft, quien a su vez utilizó el vocabulario de ITIL para presentar MOF a los otros Enterprise Services.

Microsoft creó la primera versión de MOF en 1999, diseñado para complementar Microsoft Solutions Framework (MSF) y para su utilización, Microsoft ha proporcionado una guía aplicable a clientes que usan las tecnologías de Microsoft siguiendo el concepto ITIL.

### **2.1.1 LOS MICROSOFT FRAMEWORKS**

Los Microsoft Frameworks son marcos de conocimiento relacionados al desarrollo, despliegue, y funcionamiento de software y soluciones de la infraestructura. Los Frameworks proporcionan una guía técnica basada en el ciclo de vida de la tecnología de la información (TI) y diseñada con las prácticas probadas para personas, procesos y tecnología. El ciclo de vida TI contiene cuatro fases

- **Planificación:** identifica las necesidades del negocio, tecnologías, y opciones de solución para alinear el negocio y planear TI.
- **Preparación:** desarrolla la disponibilidad organizacional y las habilidades individuales necesarias para implementar las nuevas tecnologías.
- **Construcción:** diseña, desarrolla, y despliega las soluciones TI rápida y eficazmente.
- **Operación:** despliega procesos repetibles, procedimientos, y personaliza las opciones de soporte para ejecutar los sistemas disponibles, escalables, fiables y manejables.

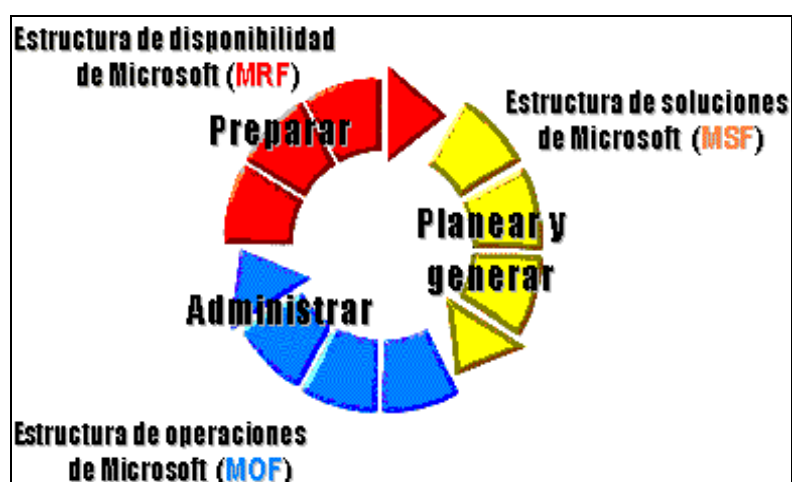
El contenido de los Frameworks es distribuido a través de una serie de mecanismos, incluyendo papeles técnicos, cursos y ofertas de servicio.

Los Microsoft Frameworks aprovechan la experiencia que Microsoft, sus clientes, y compañeros de industria tienen desplegando y operando sistemas críticos que utilizan productos y tecnologías Microsoft. Los principios de los Frameworks para



la administración de servicios TI reconocen las buenas prácticas documentadas en ITIL. Los Frameworks proporcionan un puente entre los productos y tecnologías por un lado y soluciones del cliente en el otro. Ellos proporcionan el conocimiento administrativo y técnico que las organizaciones necesitan conseguir de su inversión en tecnología.

Microsoft Enterprise Services Frameworks (ESF) está constituido por tres marcos: Microsoft Readiness Framework (MRF), Microsoft Solutions Framework (MSF) y Microsoft Operations Framework (MOF). Cada Framework proporciona la información, herramientas, y recursos relacionados a las personas, procesos y tecnologías que se necesitan para trabajar adecuadamente dentro de su área respectiva y para completar satisfactoriamente la correspondiente fase. La función de cada uno de los marcos es la siguiente



- **Microsoft Readiness Framework** ayuda a que las empresas desarrollen su preparación individual y organizativa en lo referente al uso de los productos y tecnologías Microsoft, incluyendo herramientas de diseño orientadas a la valoración y preparación, guías de orientación para el aprendizaje, notas del producto relacionadas con esta preparación, cursos de enseñanza personalizada, exámenes de certificación y demás acontecimientos relacionados con la preparación en general.
- **Microsoft Solutions Framework** asesora en lo relacionado a las fases de diseño, creación y distribución del ciclo de vida del proyecto, asesoramiento

que se transmite por notas del producto, guías de distribución, soluciones aceleradas, kits de soluciones, estudios de casos y programas didácticos en las áreas de arquitectura de la empresa, desarrollo de aplicaciones, diseño de componentes y distribución de infraestructuras.

- **Microsoft Operations Framework** es una colección de prácticas recomendadas, principios y modelos que aporta con orientación técnica para la consecución de confiabilidad, disponibilidad, compatibilidad y administrabilidad de sistemas de producción relacionados con los distintos productos y tecnologías Microsoft. Sus técnicas de asesoramiento operativo son notas del producto, guías de operaciones, herramientas de evaluación, kits de operaciones, prácticas recomendadas, estudio de casos y herramientas de asistencia para que las personas, procesos y tecnologías administren eficazmente los diferentes sistemas de producción que aparecen en el entorno de las Tecnologías de la Información.

## **2.1.2 MODELOS DE MICROSOFT OPERATIONS FRAMEWORK (MOF)**

MOF está formado por tres modelos: modelo de proceso, modelo de equipo y modelo de riesgo, y fue diseñado como el enfoque estructurado del ciclo de vida de las tecnologías de la información (TI) y reconoce que la administración de riesgos (la identificación de problemas y errores potenciales de TI y los costos derivados de dichos problemas y errores para toda la organización) debe ser una parte integrante del proceso repetitivo de MOF.

MOF utiliza el modelo de proceso para dividir el ciclo de vida TI en tareas y funciones identificables. Estas tareas y funciones están basadas en ITIL (IT Infrastructure Library) y son las llamadas Service Management Functions (SMF).

### **2.1.2.1 MOF Team Model (Modelo de Equipo)**

El Modelo de Equipo fue desarrollado para proporcionar agilidad adaptando geográficamente o institucionalmente las complejidades de los equipos

distribuidos que administran sistemas distribuidos. Mientras mantienen un alto grado de flexibilidad, el Modelo de Equipo también asigna responsabilidad específica a los equipos de roles, esto permite a la organización basada en MOF medir y mejorar su efectividad aunque pueden extenderse las funciones de servicio por las múltiples situaciones e incluso a través de múltiples subgrupos.

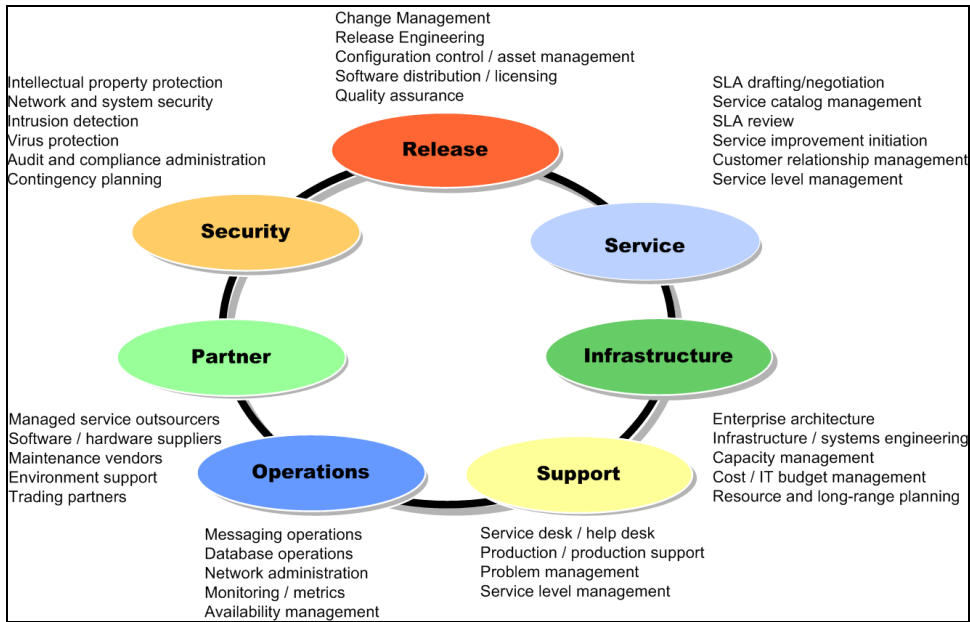
El Modelo de Equipo establece el funcionamiento de una organización TI en varios grupos de roles, éstos son individuos o grupos que realizan las actividades relacionadas para lograr un componente particular de un servicio TI. Las asignaciones de los grupos de roles están basadas en la industria de las buenas prácticas para estructurar los equipos operativos.

Existen principios compartidos que inculcan un sentido de prioridad comercial y establecen las pautas para cómo el equipo debe funcionar. Los cinco principios primarios que aplican a todos los grupos de roles del Modelo de Equipo son:

- Proporcionar oportuno, eficaz, y exacto servicio al cliente
- Entender las prioridades comerciales y permitir a la TI agregar el valor comercial.
- Establecer muy bien, equipos virtuales.
- Influir la TI en la automatización y conocimiento de herramientas de administración.
- Atraer, desarrollar, y retener fuertemente la TI en el staff de operaciones.

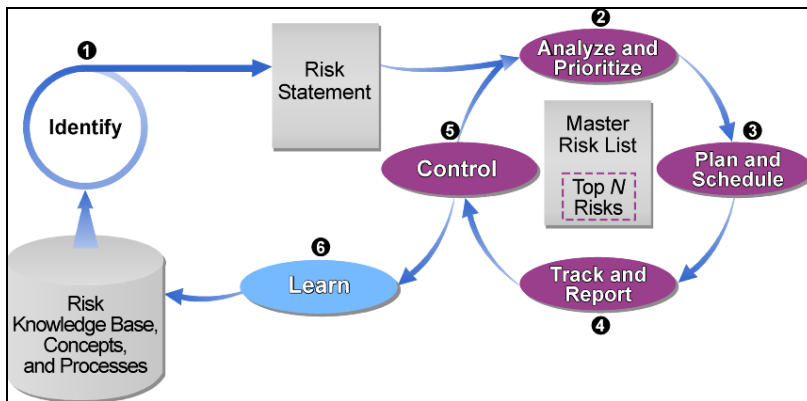
Los grupos de roles del Modelo de Equipo están organizados alrededor de siete categorías generales de actividades y procesos, cada uno con su propio conjunto de metas de calidad. Las descripciones del rol dentro de un grupo están enfocadas específicamente a las actividades dirigidas a encontrar las metas de calidad; ellas no son las descripciones del trabajo y tampoco implican ningún tipo de organización corporativa.

El diagrama siguiente indica los grupos de roles en una típica organización operativa:



### 2.1.2.2 MOF Risk Management Discipline (Modelo de Riesgo)

El modelo de Riesgo aplica las técnicas probadas de administración de riesgo a los problemas diarios enfrentados por el personal de operaciones. Muchos modelos, frameworks, y procesos existen para la administración de riesgos. Estas son todas las similitudes de cómo ellos identifican y administran el riesgo. A continuación se ilustran los pasos de los procesos de la administración de riesgo:



Los seis pasos en el proceso conducen a los gerentes de riesgo y a los miembros del equipo a través de un proceso para identificar el riesgo, determinar su impacto potencial, y tratar con él de una manera proactiva. Otros pasos en el proceso permiten a las empresas rastrear los riesgos a lo largo del ciclo de vida TI, controlar los riesgos cuando ellos ocurren, y aprender de la experiencia.

El Modelo de Riesgo defiende los siguientes principios para la exitosa administración de riesgo en las operaciones:

- Evaluar riesgos continuamente.
- Integrar la administración de riesgo en cada rol y función.
- Tratar la identificación de riesgo positivamente.
- Use la planificación basada en riesgo.
- Establecer un nivel aceptable de formalidad.

### **2.1.2.3 MOF Process Model (Modelo de Proceso)**

El modelo de proceso MOF apoya las operaciones de TI mediante las soluciones de servicio y la administración de servicios de TI. Las soluciones de servicio son las distintas capacidades o funciones empresariales que las tecnologías ofrecen a sus clientes. Entre las soluciones de servicio tenemos: aplicaciones de línea de negocio (LOB, *Line-of-business*), mensajería, administración del conocimiento, aplicaciones de comercio electrónico, servicios de impresión, publicación de información, almacenamiento de datos, archivo, asistencia técnica en red y software.

La administración de servicios de TI se refiere a las funciones o procesos que necesitan los clientes para mantener una solución de servicio determinada, como por ejemplo: asistencia técnica, administración de problemas, planes de contingencia, administración de la configuración, administración del cambio y administración del sistema.

MOF ofrece soluciones de servicio basadas en el negocio a través del uso de funciones de administración de servicios bien definidas. Las funciones aportan procedimientos, estándares y prácticas recomendadas, que se pueden aplicar a todas las soluciones de servicio que se encuentran en los entornos de TI.

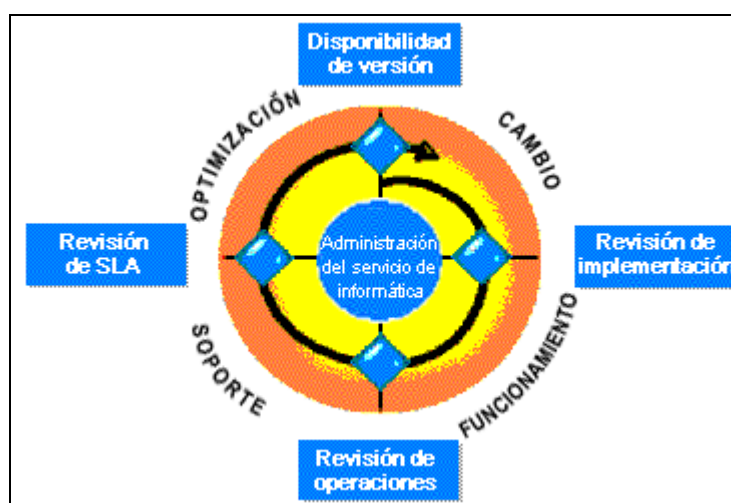
El modelo de proceso MOF se basa en cuatro conceptos fundamentales:

- La administración de servicios TI tiene un ciclo de vida.

- El ciclo de vida consta de diferentes fases lógicas que funcionan de modo simultáneo.
- Las revisiones de las operaciones se deben basar conjuntamente en la versión y en el tiempo.
- La administración de servicios TI abarca todos los aspectos de la empresa.

Este modelo impulsa el alto nivel de disponibilidad, confiabilidad y administrabilidad, por tanto es de gran utilidad para la producción, certificación de la producción, aceptación por parte del usuario, prelanzamiento o ensayo, e integración o prueba del sistema

El modelo de proceso MOF y la relación de las fases de su ciclo de vida, las revisiones de cada fase y la administración de servicios TI se representa en el siguiente diagrama.



Consta de cuatro fases integradas, las mismas que son: cambio, operativa, asistencia técnica y optimización. Cada fase termina con un hito de revisión elaborado a su medida para valorar la eficacia operativa de la fase que le precede. Las fases junto con los hitos de revisión respectivos, trabajan conjuntamente para cumplir con los objetivos y metas organizativas.

Las principales actividades de cada una de las cuatro fases se describen a continuación:

- **Fase de Cambio:** contiene los procesos y procedimientos necesarios para identificar, revisar, aprobar e incorporar cambios a la parte administrada de TI, los cambios incluyen activos en hardware y software, el proceso específico y los cambios de procedimiento. Su objetivo es introducir nuevos sistemas, aplicaciones, tecnologías, hardware, herramientas y procesos, cambios en las funciones y responsabilidades en el ambiente de TI, ágilmente y con pequeña interrupción del servicio.

El hito de revisión que se encuentra al final de cada fase de cambio es la revisión de la implementación, encargada de evaluar el rendimiento de una aplicación establecida. El equipo de operaciones determinará las áreas que deben mejorar antes de realizar las distribuciones.

Las funciones de administración de servicios que pertenecen a esta fase son: administración del cambio, administración de la configuración y administración de la versión

- **Fase Operativa:** o de funcionamiento, contiene los estándares, procesos y procedimientos operativos de TI aplicables regularmente a las soluciones de servicio para conseguir y conservar los niveles de servicio dentro de parámetros específicos. Su objetivo es la ejecución automatizada de las tareas diarias. Durante esta fase, el equipo de operaciones recibe una orientación técnica reservada a apoyar una solución de servicio específica. Las guías de funcionamiento son la herramienta para proporcionar esta orientación, ellas contienen las tareas y procedimientos necesarios para garantizar que la solución de servicio está disponible y que funciona de acuerdo a los requisitos establecidos.

En esta fase se realizan las siguientes actividades diarias que aseguran el buen funcionamiento de la versión: administración del sistema, mantenimiento de cuentas, procesamiento por lotes, procedimientos de copias de seguridad

El hito de revisión en la fase operativa es la revisión de operaciones, su objetivo primordial es evaluar la eficacia de los procedimientos y procesos operativos actuales, y efectuar mejoras donde sea necesario. También verifica que el equipo de operaciones disponga de la información de las actividades diarias en la base de conocimiento corporativa. Eso certifica que el conocimiento de las operaciones principales sea actual y accesible para el equipo de operaciones.

Las funciones de administración de servicios de esta fase son: administración del sistema, supervisión y cuantificación, administración de servicios de directorio, administración de la seguridad y administración de la red

- **Fase de Asistencia Técnica:** contiene los procesos, procedimientos, herramientas y el personal necesario para identificar, asignar, diagnosticar, realizar seguimientos y resolver problemas, cuestiones y solicitudes de los requisitos contenidos en el contrato de nivel de servicio, su objetivo es resolver los incidentes, problemas y consultas.

La asistencia técnica tiene dos tipos de planteamientos para el problema y su resolución. El planteamiento reactivo depende de la capacidad de la organización para reaccionar y resolver problemas de manera rápida, mientras que el planteamiento proactivo sirve para evitar una interrupción del servicio, según la identificación y solución de los problemas antes de que sea afectado algún nivel de servicio.

El hito de revisión es la revisión del contrato de nivel de servicio (SLA) que evalúa la eficacia del grupo de operaciones de TI en la entrega de los niveles de servicio acordados. Un SLA contendrá información y requisitos sobre: horas de servicio, disponibilidad, carga de trabajo y rendimiento, prioridades, niveles de asistencia técnica, capacidad de actuación, restricciones, funcionalidad, contingencia, seguridad, y costos y gastos



Las funciones de administración de servicios de esta fase son: administración de ayuda técnica, administración de problemas, y migración tras error y recuperación.

- **Fase de Optimización:** involucra los procesos, procedimientos y técnicas dedicadas a la administración de los costos a la vez que se conservan o perfeccionan los niveles de servicio, lo que implica la revisión de incidentes, examen de las estructuras de costos, evaluaciones del personal, disponibilidad y análisis del rendimiento, y pronóstico de la capacidad.

El objetivo de esta fase es optimizar el costo, rendimiento, capacidad y disponibilidad en la provisión de servicios TI. El equipo de operaciones evalúa de forma proactiva la métrica operativa para predecir posibles problemas o la capacidad de adaptarse a los aumentos de usuarios o de la carga de trabajo del sistema. La capacidad se refiere a servidores, redes, bases de datos, procesos o contratación de personal.

El hito de revisión es la preparación de la versión, que es resultado de un cambio aprobado que está evaluándose para ser implementado. Su principal objetivo es confirmar o certificar que una versión está lista para la producción y que el equipo de operaciones está instruido para instalar, trabajar con ella y entregar asistencia técnica.

Las funciones de administración de servicios pertenecientes a la fase de optimización son: administración de la capacidad, administración de la disponibilidad, administración del costo, administración de las contingencias y administración de la mano de obra.

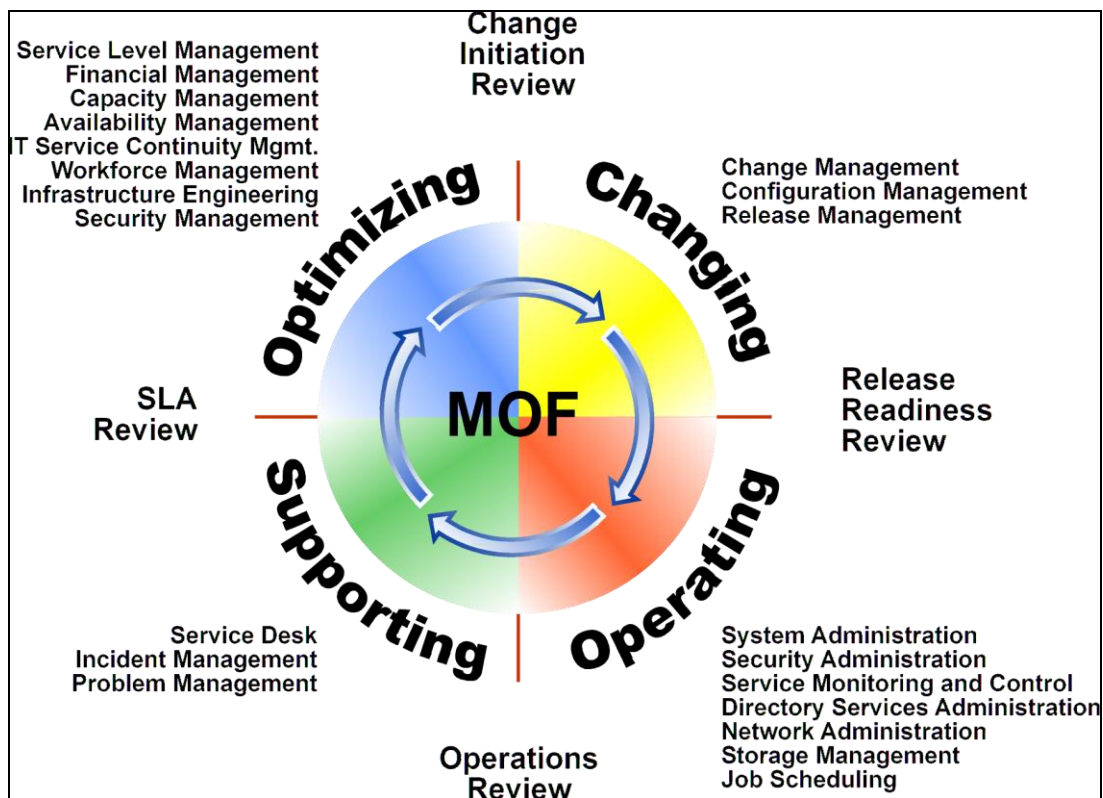
### **2.1.3 FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS TI**

El modelo de proceso MOF radica en las funciones de administración de servicios de la Tecnología de la Información (TI) que tienen una fase principal de

planificación y ejecución a pesar de que ninguna función tiene exclusividad sobre alguna fase de MOF,

Las fases del modelo de proceso son paralelas, no lineales, por lo que algunas funciones pueden estar envueltas en cada fase, dependiendo del equipo y el sistema, además, al mismo tiempo una función puede formar parte de una fase o más si la función es parte de la administración del servicio de múltiples sistemas.

Las funciones de administración de servicios y su respectiva fase en el modelo MOF se detallan a continuación:



- **Administración del cambio:** administra el cambio en un ambiente tecnológico, su objetivo es garantizar que las partes afectadas por un cambio sean conscientes del efecto y lo comprendan. Trata de identificar los sistemas y procesos afectados antes de que se implementen, para eliminar los efectos adversos.

Los activos que deberían ser controlados por la administración del cambio incluyen hardware, equipo y software de comunicaciones, software de sistemas, software de las aplicaciones, procesos, procedimientos, funciones, responsabilidades y la documentación relacionada con la ejecución, asistencia técnica y mantenimiento de los sistemas del ambiente administrado; es decir, cualquier activo necesario para cumplir con el contrato de servicio de la solución debería ser controlado.

La administración del cambio fue creada con los procesos y éxitos de las mejores prácticas que se observaron internamente en Microsoft y externamente en los socios de negocios y clientes, y permitirá a las organizaciones mejorar el beneficio comercial de los cambios en su ambiente TI mientras minimiza problemas de disponibilidad, costos y riesgos de producción.

- **Administración de la configuración:** es un proceso crítico responsable de identificar, registrar y rastrear todas las versiones de hardware, software, documentación, procesos, procedimientos y todos los otros componentes de la organización TI. La meta de esta función es asegurar que solo los componentes autorizados conocidos como elementos de configuración (CI) sean utilizados en el ambiente de la tecnología de la información.

La información que se captura y registra es de acuerdo al CI, como por ejemplo descripción del propio CI, versión, sus partes, relaciones con otros elementos de configuración, ubicación y asignación, y estado actual.

Los CI que se incluyen son los mismos de la administración del cambio: hardware, software del sistema, software de la aplicación, etc. La información de estos elementos se debe almacenar en un repositorio de datos llamado base de datos de administración de la configuración (CMDB, Configuration Management Database) que se actualizará de forma automática de los CI, mientras que en la biblioteca de software definitivo (DSL, *Definitive Software Library*) se almacenan el software disponible para la empresa, las copias

maestras del software instalado en los sistemas, en el servidor estándar y compilaciones del escritorio.

La administración de la configuración tiene las principales actividades:

- ✓ Definir competencias, objetivos, procedimientos, parte técnica y organizativa para la administración de la configuración.
  - ✓ Identificar la configuración de todos los CI, propietario, relaciones internas y la documentación de configuración.
  - ✓ Garantizar la aceptación y registro de los CI autorizados desde su recepción hasta su disposición. Asegura que no agreguen, modifiquen, sustituyan o quiten CI sin la documentación de control pertinente.
  - ✓ Informar sobre los datos históricos y actuales relacionados a cada CI en todo su ciclo de vida. Admite el cambio en los CI y facilita el seguimiento de sus registros.
  - ✓ Auditar para demostrar la existencia física de los CI y su registro correcto en el sistema de administración de la configuración.
- **Administración de la versión:** facilita la introducción de versiones de software y hardware en ambientes administrados de TI como producción y los administrados previos a la producción. Es el punto de coordinación entre el desarrollo de la versión, equipo del proyecto y el equipo de operaciones responsable de ejecutar la versión para la producción.

Las actividades básicas de la administración de la versión son:

- ✓ Implementar nuevo software y hardware en el ambiente operativo de acuerdo a procesos de control de configuración y administración del cambio.
- ✓ Elaborar y administrar el plan de implantación de la versión.
- ✓ Comunicar y administrar las interese entre los equipos de operaciones y el cliente durante el diseño e implantación de nuevas versiones.

- ✓ Diseñar e implementar procedimientos eficaces para la distribución e instalación de cambios a gran escala en los sistemas de TI.
- ✓ Crear y administrar el plan de reversión de la versión.

▪ **Administración del sistema**

- ✓ Continuidad del negocio, es decir, tener los sistemas de la empresa funcionando
- ✓ Proteger la información confidencial de la organización
- ✓ Acelerar el acceso del usuario a la información principal
- ✓ Cuidar los datos vitales
- ✓ Responder por la integridad de los datos
- ✓ Ejecución automática y revisión del procesamiento de trabajo por lotes programado
- ✓ Procesamiento integrado de los trabajos con operaciones y procesos de asistencia
- ✓ Reducir el costo de las tareas de administración rutinarias
- ✓ Permitir auditorías de toda la empresa
- ✓ Proporcionar métodos de recuperación de desastres
- ✓ Garantizar la disponibilidad de bases de datos y sistemas

▪ **Supervisión y cuantificación**

- ✓ Reducir el tiempo improductivo real del servicio
- ✓ Responder proactivamente a un posible tiempo improductivo
- ✓ Reducir el tiempo de respuesta
- ✓ Automatizar la respuesta a un error y la asignación de problemas
- ✓ Detectar tendencias o errores imprevistos

▪ **Administración de servicios de directorio**

- ✓ Mantener un repositorio de la empresa
- ✓ Reducir el costo del mantenimiento de los datos de la empresa

- ✓ Reducir la latencia de la propagación de los cambios en los datos de la empresa
  
- **Administración de la seguridad**
  - ✓ Proteger la propiedad física, intangible e intelectual
  
- **Administración de la red**
  - ✓ Estudio previo de la capacidad
  - ✓ Garantizar la máxima disponibilidad
  - ✓ Garantizar la confiabilidad
  
- **Service Desk:** es el primer y único punto de contacto para la empresa, clientes y técnicos de servicio, su contestación eficaz a los problemas y preocupaciones del cliente puede ser de gran ayuda para reforzar la reputación de la compañía. El service desk también coordina al personal de soporte técnico que esta trabajando independientemente en varios sitios geográficos.

El service desk proporciona comunicación, información y resoluciones a clientes que tienen problemas con su infraestructura TI. Algunos de los problemas de la empresa pueden ser:

- ✓ Ningún mecanismo estructurado de apoyo al cliente está en el lugar.
- ✓ El cliente tiene poca confianza en el departamento de tecnología de la información.
- ✓ La organización ha sobrepasado las posibilidades del sistema de apoyo.
- ✓ Los recursos de apoyo son bajo administración.
- ✓ Los recursos de apoyo pasan tiempo resolviendo las mini crisis o los mismos problemas continuamente.
- ✓ Hay una enorme dependencia en el staff principal.
- ✓ Los requerimientos de personal y los costos del recurso son inciertos.

- ✓ Los líderes comerciales y/o obreros son incapaces de cubrir con los cambios
- ✓ La calidad de la contestación de la llamada y tiempos de la contestación son incoherentes.
- ✓ Falta de administración de la información para basar las decisiones..

Dependiendo del tipo de servicio la empresa proporcionará a través del service desk objetivos basados en varios factores como el tamaño de la empresa y el alcance de la función service desk. Entre los objetivos tenemos:

- ✓ Proporcionar un solo punto central de contacto entre los usuarios y el departamento TI.
  - ✓ Mejora de la satisfacción del cliente
  - ✓ Retener a todos los clientes.
  - ✓ Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- **Administración de incidencias:** es un proceso crítico que permite primeramente descubrir las incidencias en las empresas y luego los correctos recursos de apoyo para resolver las incidencias lo más pronto posible. El proceso también informa sobre las incidencias que impactan a la empresa para que se pueda identificar los recursos de apoyo requeridos y así planear su provisión. El objetivo principal de la administración de incidencias es restaurar el funcionamiento del servicio tan rápido como sea posible y minimizar el impacto adverso en los funcionamientos comerciales, asegurando así que se mantengan los posibles excelentes niveles de calidad de servicios y disponibilidad.

Utilizando la administración de incidencias, las empresas pueden asegurar que sus recursos de apoyo están enfocados a los problemas con mas urgencia e impacto en el negocio. Entre los beneficios de ésta administración tenemos:

- ✓ Resolución oportuna de incidencias con un impacto comercial minimizado

- ✓ Utilización mejorada de recursos de apoyo
- ✓ Información exacta de las incidencias que están ocurriendo
- ✓ Eliminación de incidencias pérdidas y demandas de servicios

El proceso incluye el uso de tecnología para proporcionar facilidades de autoservicio a los clientes, proporcionando interfaces flexibles y convenientes a la función de soporte mientras también se reduce el trabajo y requerimientos de personal en el service desk.

ITIL define una incidencia como cualquier evento que no es parte del funcionamiento normal de un servicio y que causa una interrupción o reducción en la calidad del servicio. Las incidencias típicas pueden ser: un servicio no disponible, corrupción del software, fracaso del hardware, descubrimiento de un virus, etc.

- **Administración de problemas:** se responsabiliza por definir el modelo de asistencia utilizado, los procedimientos de escala, la resolución de problemas, el análisis de la causa de los problemas y la generación de informes. Se basa en el uso de modelos de asistencia técnica con niveles, en las implementaciones el número de niveles es según el sistema o aplicación de que se ofrece en la asistencia técnica.

Un factor importante en la administración de problemas es el estudio de las causas originales y la respuesta proactiva a las propensiones de problemas antes de que afecten a los clientes. Los mejores modelos de asistencia técnica que se utilizan actualmente señalan la necesidad de evitar los problemas antes de que ocurran. Con clientes que exigen un porcentaje elevado de disponibilidad en las aplicaciones, la única forma de satisfacer su demanda es planear, crear, distribuir y administrar teniendo presente esta exigencia desde el principio. Lo que implica diseñar y crear de manera que los grupos de operaciones identifiquen y reaccionen a los cambiantes patrones de uso antes de que se manifiesten en forma de problemas que necesitan asistencia técnica.



Los beneficios de la administración de problemas incluyen:

- ✓ Una reducción en el número y en el impacto comercial de incidencias, problemas y errores conocidos empieza a resolver la causa de las incidencias.
- ✓ La calidad del servicio de la tecnología de la información mejorada como clientes experimenta menos repetición de las incidencias.
- ✓ La identificación oportuna, diagnóstico y resolución de problemas.
- ✓ La resolución completa de problemas como las causas subyacentes se identifican y corrigen.

La dirección del problema asegura que se identifiquen y se graben todos los problemas y los errores conocidos que afectan a la infraestructura TI. Los problemas tienen clasificación según el impacto comercial y analizando la urgencia y los recursos se exige una solución temporal o permanente a los problemas. Esta clasificación asegura que se priorizan los problemas correctamente y emiten una solución apropiada.

El objetivo principal de la administración de problemas es minimizar el impacto adverso en la habilidad operacional de un negocio debido a las incidencias y problemas causados por los errores dentro de la infraestructura TI y para prevenir la repetición de incidencias relacionadas a estos errores.

- **Administración de la capacidad:** es el proceso de diseño, cuantificación y control de la capacidad de la solución de servicio, para que la solicitud del usuario cumpla con los niveles de rendimiento señalados en el contrato de nivel de servicio. Requiere información sobre los casos de uso, patrones y características de picos de carga de trabajo de la solución de servicio, así como los requisitos de funcionamiento establecidos. Las métricas que se deben controlar son:

- ✓ Utilización del CPU
- ✓ Utilización de la memoria

- ✓ Utilización de la red, rendimiento y latencia
- ✓ Operaciones de entrada y salida, es decir, lecturas y escrituras del disco
- ✓ Tiempos de respuesta (índices de página, base de datos, etc.)
- ✓ Disponibilidad de los componentes además del servicio en general
- ✓ Historial de usuario y pronósticos (número y ubicación)
- ✓ Umbrales métricos y limitaciones de la escala

Adicional a los parámetros del sistema, se debe tener en cuenta para el análisis de la capacidad a los niveles de contratación del personal y a los propios procesos operativos. Algunas veces los procesos distribuidos para brindar una solución de servicio no son analizados con incrementos en el número de usuarios hasta que los tiempos de respuesta de algún elemento del proceso sea problemático.

- **Administración de la disponibilidad:** El objetivo de la administración de la disponibilidad es garantizar que el cliente puede utilizar un servicio TI específico en cualquier momento. La disponibilidad de una solución de servicio inicia con los requisitos del proyecto, ya sea la solución de servicio un paquete comercial, una aplicación personalizada o una operación subcontratada, no se puede lograr esa disponibilidad sin el diseño de los sistemas, sin una excelente arquitectura técnica, y sin el apoyo de buenos procesos operativos y personal preparado.
- **Administración del costo:** comprende los principios contables como presupuestos, contabilidad, recuperación y asignación de costos, los modelos de cobro y la contabilidad de los ingresos, y facilita la parte de gastos o costos de la ecuación utilizada para la toma de decisiones comerciales relacionadas con cambios en la infraestructura, sistemas, personal o procesos de TI.

Algunas empresas utilizan la asignación de costos o modelos de cobro en las diferentes unidades del negocio que están financiando sus propios proyectos. Esto significa un mayor compromiso al valor de negocio de los

proyectos de TI que se encuentran en manos de los que deben justificar los gastos y demostrar los beneficios. Lo negativo de estos modelos es la presión que ejercen sobre los grupos de TI para ser más eficientes y rentables. Con el incremento de la subcontratación de TI y el comercio electrónico, estas prácticas empiezan a formar parte de las operaciones comerciales.

- **Administración de las contingencias:** se basa en dos aspectos: evitar las interrupciones del servicio y llevar a cabo la recuperación en caso de producirse, incluyendo la recuperación en caso de desastre. Esta administración actúa sobre los principios de administración del riesgo e identifica los riesgos claves para la provisión de servicios, evalúa la probabilidad del acontecimiento, señala los posibles efectos y facilita planes de contingencia para la continuidad del negocio por si ocurre un acontecimiento de riesgo.

Las siguientes consideraciones son importantes en la administración de la contingencia:

- ✓ Copia de seguridad de la información vital para el negocio.
  - ✓ Sitios alternativos de operaciones y copias de seguridad que puedan ejecutar sistemas esenciales para el negocio.
  - ✓ Procesos comerciales alternativos o de copia de seguridad manual que pueden llevarse a cabo en caso de producirse interrupciones importantes del servicio.
  - ✓ Garantizar la disponibilidad de prácticas recomendadas para conseguir disponibilidad en los sistemas esenciales para el negocio.
  - ✓ Procedimientos y canales de comunicación claros para la coordinación de la actividad durante la ejecución de un plan de contingencia.
  - ✓ Formación del personal en los planes principales de recuperación.
- 
- **Administración de la mano de obra:** La obtención de los objetivos de esta administración requieren de una mano de obra capacitada y bien formada.

Considerando el alto índice de desgaste y los estrictos mercados de recursos, es importante que no se utilice las prácticas recomendadas para evaluar los aspectos clave de la mano de obra de TI y realizar las inversiones y cambios adecuados siempre que sea necesario.

La administración de la mano de obra incluye contratación, desarrollo de las habilidades, transmisión de conocimiento, niveles de competencia, constitución de equipos, mejoras de los procesos y la distribución de los recursos.

## **2.2 INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY (ITIL)**

### **2.2.1 FUNDAMENTOS**

A finales de la década de los años 80, en el Reino Unido, la secretaría de Comercio británica (Office of Government Commerce) solicita a la Agencia Central de Computación y Telecomunicaciones (Central Computing and Telecommunications Agency) que desarrolle una metodología para la administración de los servicios en el área de Tecnología de Información.

El objetivo era encontrar una forma de organizar el desarrollo del sector. Luego de consultar a diversos especialistas, consultores y profesionales del área, se llegó a desarrollar un grupo de prácticas denominado ITIL (IT Infrastructure Library, Information Technology Infrastructure Library) que constituye un referente de las mejores prácticas, en la provisión eficaz de servicios informáticos en el ambiente de las empresas. Desde su creación, ITIL continúa siendo alimentado, mejorado y reorganizado.

ITIL es un marco de trabajo (framework) para la administración de los procesos TI, no propietario e independiente de la industria y la tecnología. Se basa en las mejores prácticas de la gestión de servicios de la tecnología de la información (TI), propone una terminología estándar y proporciona interdependencias entre los

procesos. ITIL se centra en una decena de procesos, cuyos principales objetivos son: el incremento de la calidad del servicio y el control eficaz de los costos. Los procesos ITIL sustentan y no dictan los procesos de negocios en una empresa.

ITIL es la fuente de mejores prácticas más aceptada en el mundo para la gestión de servicios TI, es utilizado como guía en empresas donde se intenta elevar los niveles de servicios, bajar los costos y mejorar la seguridad. Proporciona un marco de referencia y un catálogo de procesos operacionales de TI que surgen de miles de años-hombre de experiencia transcurrida en empresas de todo el mundo.

En síntesis, las mejores prácticas de ITIL alcanzan distintas formas, ajustándose a los requerimientos de cada empresa. Nos indica lo que debe ser hecho y no como debe ser hecho, qué hacer y qué no hacer y cómo se aplica en una empresa la gestión de servicios. ITIL no es una metodología, son mejores prácticas, es decir, el modo de hacer bien ciertas cosas. ITIL es una extensa lista de roles, tareas, procedimientos y responsabilidades, pero no es una receta que se pueda copiar y aplicar en detalle.

### 2.2.2 ORGANIZACIONES

- **ITSMF (Information Technology Service Management Forum):** Es una organización sin fines de lucro, internacionalmente reconocida e independiente dedicada a la Gestión de Servicios TI, está formada por varios grupos no gubernamentales (empresas e institutos), responsable de profundizar el ITIL

ITSMF contribuye a la industria de las Mejores Prácticas y a los Estándares en todo el mundo. El primer capítulo del ITSMF se creó en el Reino Unido en el año de 1991, luego el siguiente capítulo apareció Holanda en 1993 y actualmente hay capítulos en varios países como Bélgica, Alemania, Estados Unidos y Canadá, entre otros, quienes colaboran con ITSMF Internacional.

- **OGC (Oficina del Gobierno para el Comercio):** En la década de los años 80, la calidad de los servicios TI que brindaba el gobierno del Reino Unido era tal

que se solicitó a la CCTA (Agencia Central de Telecomunicaciones y Computación, hoy Ministerio de Comercio, OGC) a que desarrollara una propuesta para que los ministerios y demás oficinas del sector público de Gran Bretaña utilizaran de manera eficaz y con eficiencia de costos los recursos TI.

El objetivo era desarrollar una propuesta sin compromisos con ningún proveedor. El resultado de esto fue la Information Technology Infrastructure Library (ITIL). ITIL nació de una colección de las mejores prácticas observadas en la industria del servicio IT.

Desde el 1 de abril del 2001, la OGC (Office of Government Commerce) reemplazó a la CCTA y ahora es la propietaria de ITIL.

- **ISEB e EXIN:** La fundación inglesa Information Systems Examination Board (ISEB) y la fundación holandesa Exameninstituut voor Informatica (EXIN) son organizaciones sin fines de lucro que han desarrollado de manera conjunta un sistema de certificación profesional para ITIL en tres niveles: Foundation Certificate en Gestión de Servicios TI, Practitioner Certificate en Gestión de Servicios TI y Manager Certificate en Gestión de Servicios TI.

### **2.2.3 LIBROS DE ITIL**

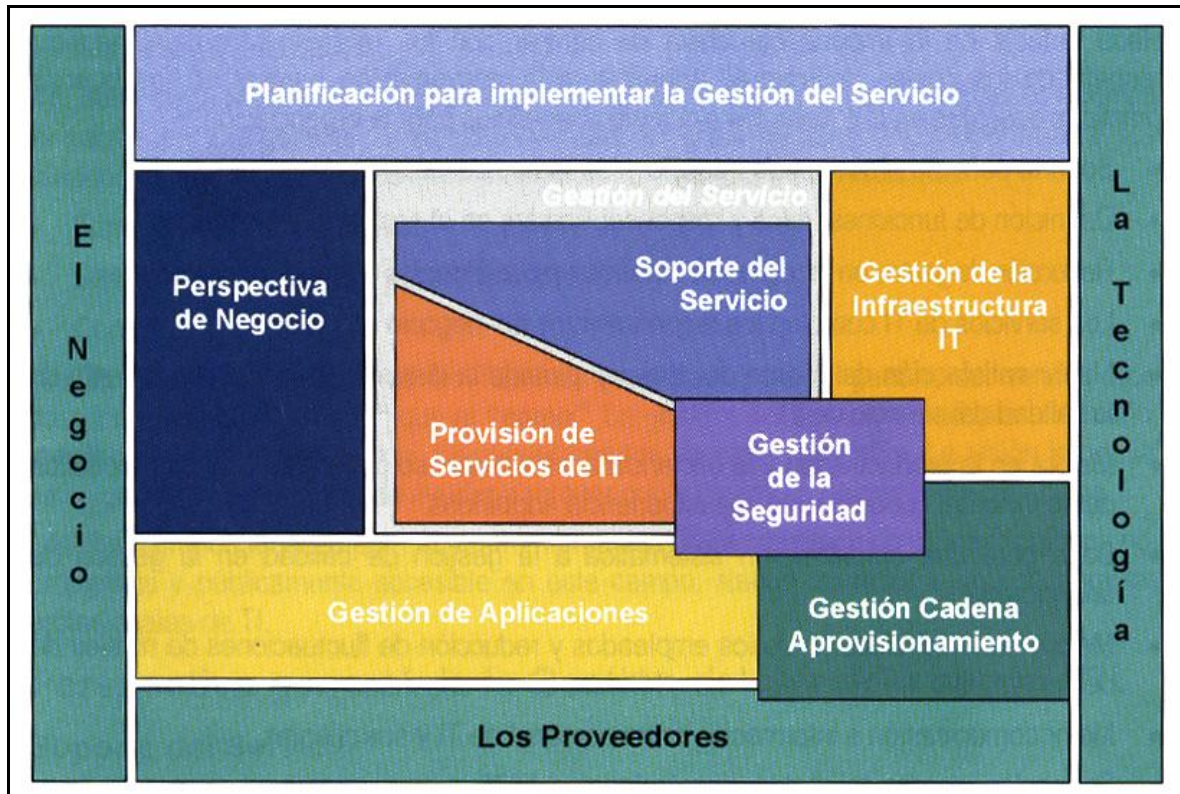
ITIL describe los procesos necesarios para la administración eficiente y efectiva de la infraestructura y garantiza los niveles de servicio establecidos con la empresa y sus clientes.

Los libros de ITIL describen cómo los procesos que se han identificado, pueden ser optimizados, y cómo la coordinación entre ellos puede ser mejorado. Cada libro describe un proceso crítico para la gestión de los servicios TI

En los libros ITIL existen siete elementos fundamentales que son:

- Soporte del Servicio (2000)

- Provisión del Servicio (2001)
- Gestión de la Seguridad (1999)
- Gestión de Infraestructuras TI (2002)
- Gestión de Aplicaciones (2002)
- Planificación para Implementar la Gestión de Servicios (2002)
- Perspectiva del negocio (previsto 2004)



Fuente: Introducción a la Metodología ITIL, Abast Grup

Además contienen once disciplinas diferentes que se pueden agrupar en dos secciones:

- **Service Support:** (Soporte del Servicio), describe los componentes que proveen estabilidad y flexibilidad de los servicios TI, identifica y registra los items de configuración, incidentes, problemas y cambios. Esta sección se centra en una función (Service Desk) y en cinco procesos operacionales (Gestión de Incidentes, Gestión de la Configuración, Gestión de Cambios, Gestión de Problemas y Gestión de Versiones).

- **Service Delivery:** (Provisión del Servicio), describe los procesos necesarios para una entrega con calidad y a un costo efectivo de los servicios de IT. Está centrado en cinco procesos tácticos que son: Gestión Financiera, Gestión de la Disponibilidad, Gestión del Nivel de Servicio, Gestión de la Capacidad y Gestión de la continuidad del servicio

A continuación describiremos cada uno de los procesos pertenecientes a la provisión y soporte de servicios TI

- **Gestión de Incidentes:** Es una tarea reactiva que asegura que los usuarios vuelvan a trabajar lo más pronto posible. Su objetivo es la recuperación de la operación normal del servicio tan pronto como sea posible, minimizando el impacto en el negocio y asegurando que los niveles de calidad del servicio se mantengan.

La gestión de incidentes actúa cuando hay un incidente y termina cuando la situación ha sido recuperada, lo que significa que la causa del incidente no siempre se conoce y por tanto, el incidente puede repetirse. Se considera al incidente como un evento que no es parte de la operación normal de un servicio y que causa, o puede causar una interrupción, o una reducción de la calidad del servicio.

- **Gestión de Problemas:** La gestión de problemas debe minimizar el impacto de incidentes y problemas causados dentro de la infraestructura TI, y prevenir la repetición de incidentes relacionados a esos errores. La meta es encontrar la raíz de los incidentes y luego iniciar acciones para mejorar o corregir la situación.
- **Gestión de Configuración:** Las empresas necesitan que los servicios TI sean provistos económicamente. Para ser eficaces y eficientes necesitan controlar su infraestructura TI. La gestión de configuraciones se encarga de proporcionar detalles fiables y actualizados sobre la infraestructura TI, comprueba si los cambios en la infraestructura han sido correctamente



registrados y facilita un modelo lógico de la infraestructura o de un servicio por medio de la identificación, control, mantenimiento y verificación de los items de configuración en existencia

- **Gestión de Cambios:** Muchos cambios nacen como resultado de problemas, pero también se presentan proactivamente para optimizar beneficios. Ese es el caso de reducciones de costos y mejoramiento de servicios. La gestión de cambios establece métodos y procedimientos para minimizar el impacto de cambios relacionados a incidentes y debe facilitar un balance adecuado entre las necesidades de cambios y el impacto de los cambios. Finalmente, la Gestión de Cambios apunta a mejorar la operación del día a día de la empresa.
- **Gestión de Versiones:** La gestión de versiones tiende a garantizar la calidad del entorno de producción utilizando procedimientos formales y verifica cuándo se implantan nuevas versiones. La gestión de versiones se encarga de la implementación.

Una buena planificación y administración de los recursos son esenciales para distribuir versiones exitosamente a los usuarios. La Administración de Versiones toma precauciones de un servicio de cambio para asegurar que todos los aspectos del release, técnicos y no técnicos, son considerados conjuntamente

- **Service Desk:** El Service Desk juega un papel muy importante en la ayuda al usuario. La empresa necesita el establecimiento de un único punto de contacto entre la organización y los clientes internos y externos, para brindar un soporte integrado y proactivo de los servicios.

ITIL proporciona una guía para establecer y operar un Service Desk para entregar un eficiente canal de comunicación entre la comunidad de usuarios y el proveedor de servicios de IT

- **Gestión de Nivel de Servicios:** es el proceso de negociar, definir, medir, mantener y mejorar la calidad de los servicios TI a un costo aceptable. Trata de encontrar el balance correcto entre la provisión del servicio y la demanda, la satisfacción del cliente, y el costo de los servicios TI

Administra la calidad de los servicios de TI de acuerdo a un convenio escrito entre los clientes y la organización TI. Estos acuerdos escritos son llamados SLAs (Acuerdos de nivel de servicios), contratos con terceros y son manejados por la gestión de nivel de servicios y proporcionan objetivos específicos contra los cuales el desempeño de la organización de TI puede ser evaluada.

La Administración de Niveles de Servicio apoya a tomar acciones para erradicar pobres niveles de servicios y para permitir un fuerte desarrollo de las relaciones entre IT y sus usuarios

- **Gestión Financiera:** Los servicios de TI son usualmente vistos como críticos, los incrementos en el número de usuarios, en la demanda de nuevas tecnologías y sistemas cliente/servidor complejos ocasionó un fuerte crecimiento en los costos de TI. Como resultado, las organizaciones no pueden justificar los gastos para mejorar los servicios o desarrollar nuevos.

La gestión financiera tiende a una sana administración de los recursos monetarios de la organización TI para soportar a la empresa en la planificación y ejecución de sus planes de negocio. Esto es visible en tres principales áreas: Presupuesto de TI, contabilidad de TI y cargos monetarios

- **Gestión de Capacidad:** Permite a la empresa administrar recursos de la infraestructura de IT y predecir la necesidad de capacidades adicionales por adelantado. La gestión de capacidad es responsable por asegurar que la capacidad de la Infraestructura de TI evoluciona en función de la demanda de los negocios a un costo eficaz y de manera oportuna.
- **Gestión de la Continuidad de Servicios:** Se centra en describir las habilidades necesarias de una empresa para continuar proveyendo de un

predeterminado nivel de servicios de TI luego de una interrupción del negocio, incluyendo desde la falla de una aplicación o sistema, hasta la pérdida de las premisas del negocio

- **Gestión de Disponibilidad:** Los continuos avances en el diseño de la TI han resultado en un mejoramiento significativo de la disponibilidad y fiabilidad de la infraestructura de TI. La tolerancia a fallas y la corrección de errores en las características de diseño de hardware y software reducen los riesgos de fallas de los componentes de TI permitiendo el mejoramiento de los niveles de disponibilidad entregados.

El objetivo de este proceso es el de optimizar la capacidad de la infraestructura de IT, sus servicios y de la organización de soporte. El resultado es una sostenida disponibilidad (a un costo eficiente) de los niveles de servicios que le permiten al negocio cumplir sus objetivos

### **2.3 COMPARATIVAS ENTRE MOF E ITIL**

ITIL es un conjunto extenso, lógico y coherente de prácticas recomendadas para la administración de servicios de la tecnología de la información (TI).

El objetivo de los creadores de ITIL era promover la eficacia de los negocios en el uso de sistemas de información. La necesidad de las empresas para disminuir los costos al tiempo que se mantengan los servicios de TI demostró la urgencia de tener un conjunto de estándares.

Los elementos de ITIL son los libros de asistencia técnica del servicio y prestación del servicio. ITIL incluye actualmente 10 libros de importancia particular a la organización TI.

Cada una de estas publicaciones de ITIL se refiere a una función de la dirección de servicio TI y contiene las referencias a las otras publicaciones complementarias.

<b>Asistencia técnica del servicio</b>	<b>Prestación del servicio</b>
Administración de la configuración	Administración del nivel de servicio
Service Desk	Administración de la disponibilidad
Administración de problemas	Administración de la capacidad
Administración del cambio	Administración del costo
Administración de incidencias	Administración de la continuidad del servicio
Administración de versiones	

Las funciones de administración de servicios TI son prácticas recomendadas que necesitan personalizarse si van a cumplir requisitos de una implementación determinada. Al utilizar una función específica guiarán al equipo de operaciones, pero no orientarán sobre cómo implementarla paso a paso.

Al momento de decidirse por una función de administración de servicios TI se debe analizar la necesidad comercial y ventajas, costo, tolerancia al riesgo, cultura corporativa, y madurez organizativa

La filosofía de ITIL incluye las nociones que las empresas deben adoptar y adaptar ITIL, no solo para aplicar lo disponible sino personalizarlo para la organización y su infraestructura TI.

Las empresas del negocio en base a ITIL han desarrollado sistemas para la Administración de Servicios TI, como por ejemplo: Hewlett & Packard (HP ITSM modelo de referencia), IBM (IT Modelo de Proceso), Microsoft (MOF). Ésta es una de las razones por las que ITIL se ha convertido en el estándar para describir varios procesos fundamentales de la Administración de Servicio IT. Por tal motivo, Microsoft adoptó y adaptó ITIL, y el resultado fue MOF.

Con la introducción de MOF por Microsoft en el 2001, el mundo ITIL estaba satisfecho con la atención adicional que ITIL recibiría dado que MOF está basado en ITIL, a la vez existía expectativa por conocer cuáles serían las intenciones de Microsoft al introducir un marco de procesos de las mejores prácticas.

MOF fundamenta algunas de las prácticas recomendadas del sector que están destinadas a la administración del nivel de servicios TI en la biblioteca de infraestructuras de tecnologías de la información (ITIL, IT Infrastructure Library)

Microsoft reconoce que ITIL contiene las actuales mejores prácticas de la industria para la administración de servicios TI. MOF se basa en ITIL, es esencialmente una extensión de ITIL y su trabajo es adaptar ITIL con pautas específicas para usar los productos y tecnologías de Microsoft.

En el modelo MOF la mayor parte de las funciones tienen su base en ITIL, excepto las que están en la fase operativa, debido a que ITIL es independiente de la plataforma, y por tanto, no constan en su biblioteca. Ésta es la fase en la que MOF proporcionará ayuda sobre el funcionamiento específico de los productos y tecnologías Microsoft.

A continuación se indica la relación de ITIL con MOF en cada una de sus fases, lo subrayado pertenece a los libros ITIL.

<b>Optimización</b>	<b>Cambio</b>
<u>Administración del nivel de servicio</u> <u>Administración de la capacidad</u> <u>Administración de la disponibilidad</u> <u>Administración del costo</u> Administración de la mano de obra Administración de Recursos Humanos <u>Administración de la continuidad del servicio</u>	<u>Administración del cambio</u> <u>Administración de la configuración</u> <u>Administración de versiones</u>
<b>Operativa</b>	<b>Asistencia Técnica</b>
Administración de la seguridad Administración del sistema Administración de la red Supervisión y control Administración de servicios de directorio Administración de almacenamiento Planificación del trabajo Administración de impresión y salida	<u>Service Desk</u> <u>Administración de incidencias</u> <u>Administración de problemas</u>

Microsoft no deseaba enfocarse solo en los procesos adicionales, por tal motivo, también incluye algunos de los procesos ITIL en su marco MOF, con la finalidad

de proporcionar más aspectos operacionales de la administración de tecnologías Microsoft.

Si una empresa desea utilizar ITIL, MOF o ambas para manejar un ambiente más eficiente y eficaz, la pregunta a plantearse es, ¿MOF es compatible con mi metodología preferida de mejora de calidad?. En muchos casos, la respuesta es "Sí.". Pueden aplicarse MOF e ITIL simultáneamente con la mayoría de las metodologías de administración de proyectos y normas que son actualmente empleadas para la mejora de servicios. MOF puede tener algunas mejoras que ITIL, pero ITIL todavía cubre aspectos que MOF aún no considera.

MOF es similar a ITIL en aspectos como:

- MOF y Microsoft Solutions Framework completan el ciclo de vida TI
- MOF esta basado en las mejores prácticas de la administración TI, utiliza la experiencia de un grupo operativo, incluyendo servicios web, partners, clientes, y los grupos operativos internos propios de Microsoft.
- MOF es aplicable en el sector comercial, desde pequeños negocios hasta empresas. MOF esta dirigido a personas de negocios y practicantes TI, a quienes ejecutan sus negocios en plataformas Microsoft y para quienes necesitan operar con otras plataformas tecnológicas. Por lo tanto, esto incluye las pautas específicas para funcionar en plataforma Microsoft en una variedad de escenarios de negocio

Una meta de MOF es extenderse y reforzar las prácticas y guías ofrecidas con la ayuda de ITIL para proporcionar una guía más detallada en las áreas específicas de la dirección TI.

Como ITIL, MOF se ha extendido para incluir más que un grupo de documentación. Una variedad de recursos se han desarrollado para apoyar a los principios y guías de MOF, incluyendo los mismos valores, las herramientas de administración, entrenamiento de programas y certificación, y consultaría de servicios.

MOF se expande y extiende ITIL a través de lo siguiente:

- La suma de MOF, Team y Process Models y Risk Management Discipline
- Enfoque en el nivel de entrega de servicios de la administración TI, en lugar de las operaciones TI en su integridad. Por ejemplo, ITIL identifica las funciones de servicio individuales tales como la Administración del nivel de servicio y la Administración de Capacidad; éstos se describen dentro del ITIL en Service Delivery. En contraste, MOF reconoce individualmente las 20 funciones de entrega de servicios (llamadas funciones de administración de servicios en MOF) y dedica una publicación entera a cada uno de ellos, proporcionando descripciones, ejemplos, y la guía de las mejores prácticas.
- La combinación de las normas de la industria ITIL con las pautas específicas para usar productos y tecnologías Microsoft.
- Escalabilidad de MOF de aplicar guías y principios de un simple servicio a la aplicación de una estructura superior como un centro de datos o ambiente completo de operaciones. MOF también extiende las prácticas ITIL al soporte de ambientes distribuidos TI y al nacimiento de soluciones TI tales como dispositivos móviles computacionales, y transacciones basadas en web y sistemas de e-commerce.

Los practicantes de alrededor del mundo desarrollaron MOF e ITIL. La diferencia radica en el caso de MOF que los practicantes eran individuos que se enfocaron en soluciones de funcionamiento en gran parte centradas en Microsoft como en sus productos y tecnologías, clientes, partners, grupos internos TI, y en los servicios de consultorías.

Es importante recalcar que tanto ITIL como el marco MOF son una pauta. No debe considerarse como la última palabra para ponerlo en ejecución según lo descrito en la literatura de MOF, a menos que la intención de la empresa sea convertir su ambiente en un ambiente 100% de Microsoft, incluyendo todo su tecnología de administración de servicio TI.

## CAPITULO III

# GUÍA DE MEJORES PRACTICAS PARA LA APLICACIÓN EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SOFTWARE. CASO PRACTICO SEIDLITZ SOFTWARE

### 3.1 ANÁLISIS DE MERCADO DE LAS DISTRIBUIDORAS DE SOFTWARE DE QUITO

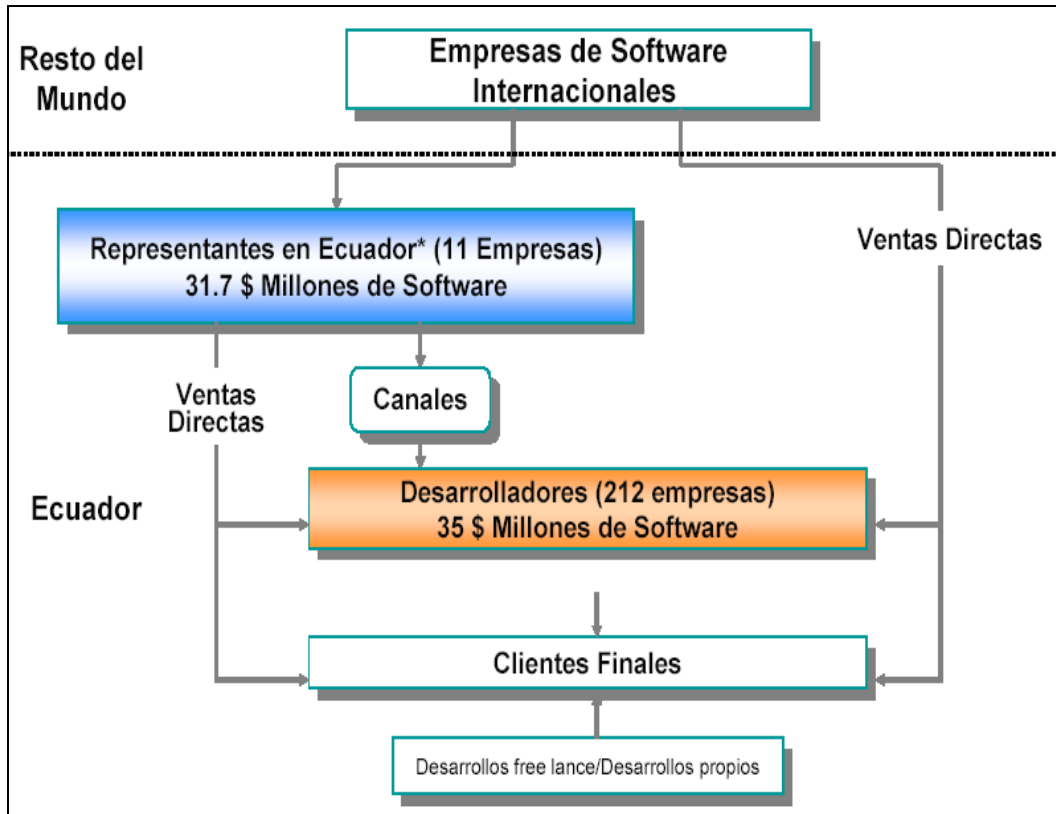
El análisis se basa en el Primer Estudio de la Industria de Software del Ecuador realizado por la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT) en julio del 2004, Estudio que fue desarrollado por la empresa DATANALISIS con información de las empresas en los años 2003 y 2004. Los resultados (datos y gráficos) del Estudio fueron proporcionados por AESOFT para el desarrollo de éste proyecto.

Con el Primer Estudio, la AESOFT busca crear una herramienta de gestión que permita incorporar planes a largo plazo en el sector privado, gobierno y educativo para consolidar la industria del software que es una de las más importantes para el desarrollo del país. Según el Estudio, la Industria del Software presenta los siguientes resultados:

Total Empresas Sector:	223 (Quito 181, Guayaquil 25, Cuenca 6)
Ventas de Software:	62 Millones de dólares.
Total de empleados:	Quito 2454, Guayaquil 469, Cuenca 39)
Total empleos directos fijos:	2.600
Total empleos directos a destajo:	633
Total empleos indirectos:	3.988
Aporte fiscal:	21.6 \$ Millones
Exportaciones:	10.7 \$ Millones
Las ventas de Software equivalen:	al 0.35% del PIB
La industria del software contrata:	al 0.12% de fuerza laboral formal del país

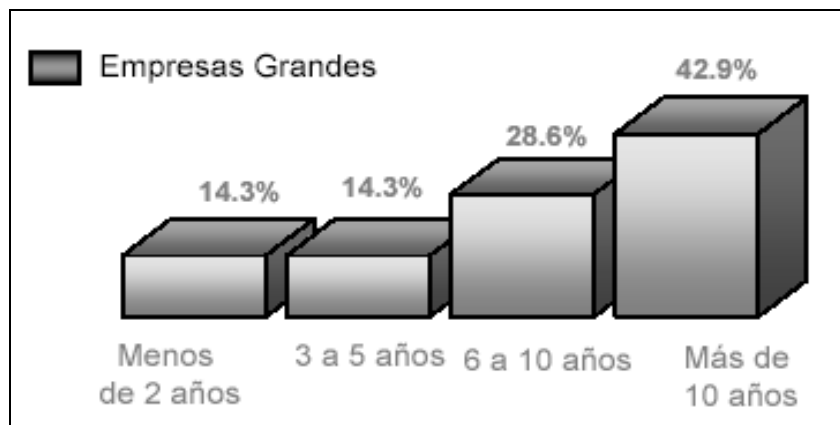


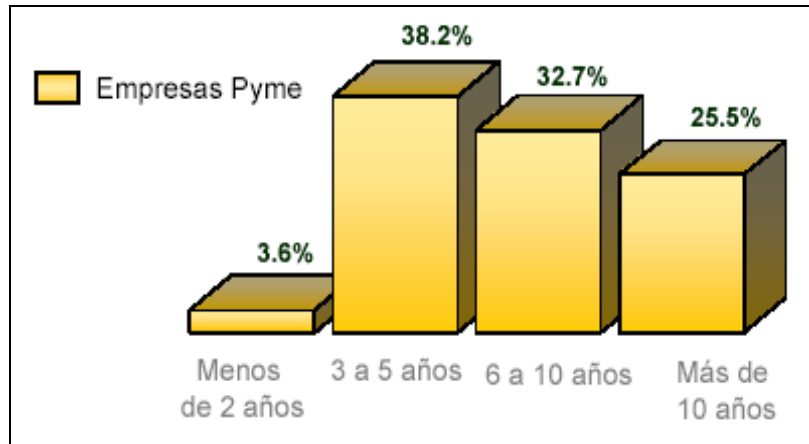
La industria del software actualmente está en una etapa de consolidación y es un generador económico de los países que incrementan la productividad y crean empleo. En Ecuador actualmente esta industria se maneja de la siguiente manera:



Los \$ 31.7 millones son el resultado de las operaciones propias de las empresas internacionales o por medio de sus representantes o distribuidores en el Ecuador.

El promedio de antigüedad y el tamaño de las empresas del sector se han dividido de la siguiente manera:



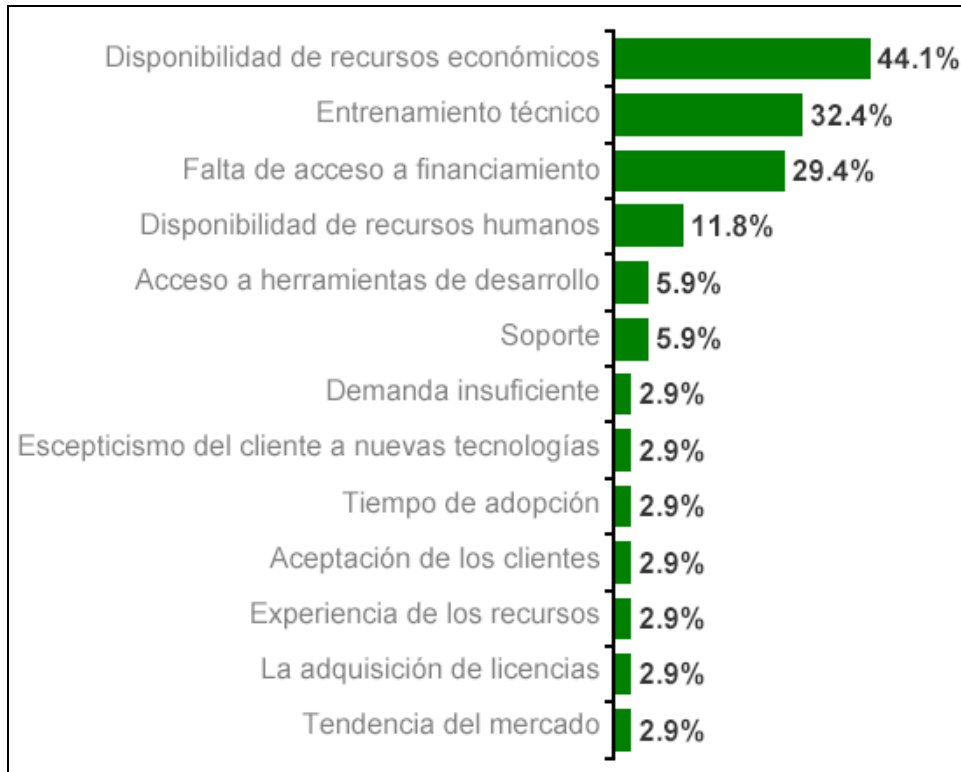


- **Empresa Grande:** es toda empresa que integra sistemas y/o desarrolla/comercializa software (propio o de terceros) y cuya facturación anual promedio es mayor a \$ 500 mil.
- **Empresa Pyme:** es toda empresa que integra sistemas y/o desarrolla/comercializa software (propio o de terceros) y cuya facturación anual promedio es menor a \$ 500 mil.

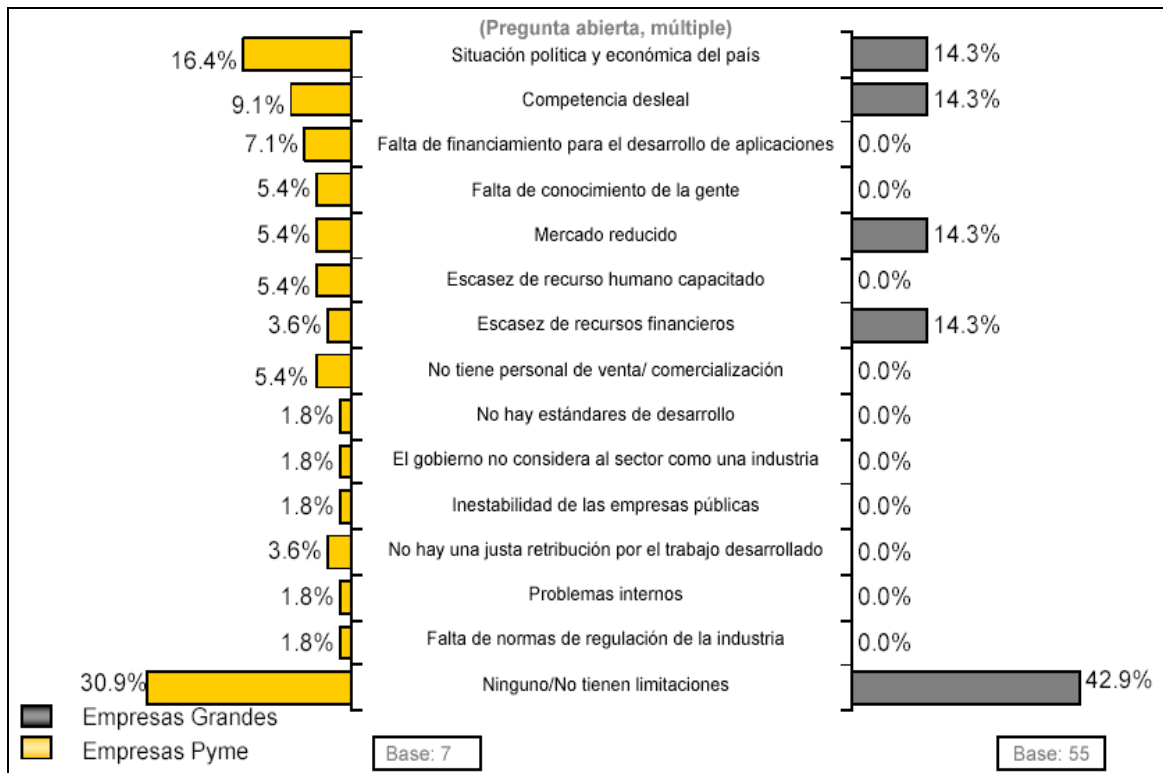
La facturación anual promedio de las empresas fue de:



Las principales barreras de la Industria ecuatoriana del Software son:



Los problemas que afectan al crecimiento de las empresas son:



Los problemas que más enfrenta la Industria del Software en el Ecuador son:



Algunas de las estrategias para impulsar el sector son:



Según los datos observados anteriormente, se puede decir que el mercado del Software tiene las siguientes características:

**a) Es un mercado de servicios:** es de servicios ya que los Servicios de Asistencia al Cliente son tan importantes como el propio programa informático. No olvidemos que un software sin servicios es como no tener software.

**b) Garantiza futuros ingresos:** garantiza futuros ingresos ya que los clientes tienen que renovar sus contratos de licencias. Un contrato de licencias permite el derecho de uso del programa y sus servicios durante un tiempo determinado. Pasado ese tiempo el uso de ese programa es ilegal y los servicios se acaban.

**c) Es un mercado en crecimiento:** según facturación de las empresas, la facturación total en el mercado de Software a nivel nacional ha sido notoria, por lo que se estima un crecimiento significativo en los años inmediatos.

**d) Es un mercado extenso:** y crecerá aún más en los próximos años, ya que:

- Todos los ordenadores personales del mundo necesitan software y según "Computer Industry Almanac", a finales del año 98 había 364 millones de pc's en uso. Para el año 2000 la previsión era de 580 millones, lo que suponía un incremento del 59% en 4 años.
- Se ha incrementado la creación de software de seguridad por el aumento vertiginoso del uso de Internet y del correo electrónico.
- Ha disminuido el índice de piratería.

**e) Genera necesidad e interés:** El mercado de software, especialmente el de antivirus genera curiosidad e interés tanto en los clientes como en los medios de comunicación. Por las posibles pérdidas que puede suponer un ataque de virus, es foco de noticias constante.

## **3.2 PERFIL DE LA EMPRESA SEIDLITZ SOFTWARE**

Seidlitz Software es una compañía de la Corporación Seidlitz, legalmente constituida el 2 de junio del 2003 como una empresa dedicada a la producción, modificación, arrendamiento, compra, venta y comercialización de software, para computadores de cualquier tipo y nivel, dentro de los mecanismos del mercado común o a través del internet.

Basándose en éste objeto social de la compañía, Seidlitz Software comenzó sus operaciones con el desarrollo, venta y mantenimiento de aplicaciones en Lotus Notes. El 20 de agosto del 2003 la empresa inicia actividades comerciales como distribuidor de la empresa española Panda Software, fabricante de productos antivirus, luego de calificarse como Business Partner (BP).

Seidlitz Software con la línea antivirus ofrece una gran variedad de soluciones dirigidas a las necesidades específicas de todo tipo de clientes, desde las grandes compañías hasta los usuarios domésticos, pasando por las pequeñas y medianas empresas.

La línea antivirus inició la atención al público con un Técnico en productos Panda Software, sus principales retos fueron: abrir mercado para la venta de licencias, vender servicios de protección antivirus y brindar soporte técnico. Dado que la línea Panda Antivirus empieza a crecer, se decide contratar para el mes de febrero del 2004 una persona para ventas y en enero del 2005 otro Técnico.

## **3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SEIDLITZ SOFTWARE**

### **3.3.1 Procesos actuales del negocio**

Actualmente Seidlitz Software no cuenta con ningún tipo de modelado de procesos ni con documentos relacionados, razón por la cual, se ha procedido al respectivo levantamiento de los procesos actuales del negocio con la ayuda de la herramienta BPwin (Administrador de Procesos).

## **Distribuir Software Antivirus**

Es el macroproceso que contiene a todas las actividades actuales del negocio (procesos, subprocesos, funciones o tareas) y a todos los parámetros que actúan sobre la actividad (entradas, controles, salidas y mecanismos). Ver Anexo 1

Este macroproceso esta formado por los siguientes procesos: Realizar seguimientos usuarios, Vender Licencias y Servicios, Brindar Soporte Técnico, Realizar seguimiento postventa y Crear imagen corporativa. Ver Anexo 2

## **Realizar seguimiento postventa**

Este proceso nos indica las actividades que Ventas y Soporte Técnico deben realizar con la finalidad de conocer el funcionamiento de los productos vendidos a los diferentes clientes, notificarles la fecha de finalización de los servicios e iniciar la etapa de renovación de los servicios.

## **Crear imagen corporativa**

Es un proceso complementario muy importante que nos ayuda a crear una imagen corporativa basada en convenios con otras empresas (Cosinet, Punto Net y MetroHoy) y especialmente en publicidad en ferias (Infosecurity), artículos promocionales, tarjetas de presentación personales, cd's corporativos y mantenimiento de web site ([www.seidlitz.com/software](http://www.seidlitz.com/software))

## **Realizar seguimientos usuarios**

Este proceso hace referencia a las actividades que el personal de Ventas y Soporte Técnico realizan para contactar a todos los usuarios de las diferentes herramientas y productos Panda Antivirus.

La información de los contactos es enviada desde España en listados de registros llamados leads, que a su vez se obtienen de los registros que deben realizar los

usuarios en el web site de Panda Antivirus para tener acceso a sus herramientas y productos. El contacto se hace por teléfono o mail.

El objetivo principal de este proceso es presentarnos a los usuarios para que conozcan de la existencia de un distribuidor de Panda Software en el Ecuador, adicionalmente aprovechamos para conseguir una reunión comercial, reunión técnica o para enviar una cotización al usuario.

### **Vender Licencias y Servicios**

El proceso Vender Licencias y Servicios trata las actividades que Ventas y Soporte Técnico realizan para incrementar el número de clientes y en consecuencia el monto de la facturación mensual. También proporciona información sobre los clientes, subdistribuidores, comisiones, publicidad y pedido de producto a España. Ver Anexo 3

Este proceso a su vez contiene dos subprocesos Vender licencias y Vender servicios

**Vender licencias:** se refiere exclusivamente a las actividades que debemos realizar con la finalidad de vender licencias de las diferentes soluciones Panda Antivirus.

**Vender servicios:** es la venta de servicios relacionados con la protección antivirus y que son complementarios a la venta de licencias. Los principales servicios son: desinfección de virus informáticos en computadoras e instalación de los productos adquiridos.

### **Brindar Soporte Técnico**

Este proceso presenta todas las actividades que Soporte Técnico debe realizar para ayudar técnicamente a los usuarios de Panda Antivirus y en especial a los clientes de Seidlitz Software. El objetivo del proceso es brindar ayuda técnica



personalizada, inmediata y efectiva para mantener en perfecto funcionamiento todos los productos vendidos y en consecuencia, un cliente satisfecho.

La ayuda técnica se la imparte mediante vía telefónica, correo electrónico, chat y de manera personal si la incidencia lo requiere.

Para solucionar las diferentes incidencias que se presentan, nos apoyamos en el Departamento de Soporte Técnico de Panda España, manuales técnicos de los diferentes productos, en la base de conocimiento de Panda, en la base de incidencias propia de la empresa, en diferentes web sites e información técnica relacionados a la incidencia y en especial en la experiencia personal de los técnicos.

El proceso Brindar Soporte Técnico abarca tres subprocesos; Realizar demos, Instalar productos y resolver incidencias. Ver Anexo 4

### **3.3.2 Administración de la Información**

Seidlitz Software utiliza un CRM de Ventas, que es un sistema documental desarrollado en plataforma Lotus Notes & Domino Versión 6.x.

El principal objetivo del sistema es permitir la administración documental de todo el proceso de ventas, desde el primer contacto con el cliente hasta el detalle de la factura correspondiente. El CRM de Ventas permite el manejo de diferentes tipos de documentos orientados a automatizar el proceso completo de ventas y a compartir la información entre todo el personal de la empresa.

Para que el usuario acceda a la información de una forma efectiva se han creado diferentes tipos de filtros que facilitaran al usuario a buscar, ordenar y categorizar la información de acuerdo a su requerimiento.

La aplicación tiene las siguientes funcionalidades:

**Mails:** permite trabajar con todas las opciones relacionadas al manejo del correo electrónico, como por ejemplo: envío, recepción y almacenamiento del correo en diferentes lugares, incluyendo en las cuentas de cada cliente. Ver Anexo 5

**Clientes:** administra toda la información relacionada con cada uno de los clientes, permite crear nuevos clientes con sus respectivos contactos y los datos que se almacenan son entre otros: nombre cliente, teléfono, dirección, e-mail, RUC, provincia, nombre contacto, etc. Ver Anexo 6

Para cada cliente se presenta el historial de negocios con Seidlitz Software, en el cual encontraremos toda la documentación relacionada con las cotizaciones enviadas, las facturas emitidas, proyectos, las incidencias presentadas, seguimientos postventa, mails enviados y otros documentos escaneados de interés que están relacionados a la venta de licencias y servicios Panda Antivirus. Ver Anexo 7

**Incidencias:** guarda las soluciones de las incidencias presentadas en las instalaciones, actualizaciones y configuraciones de los productos Panda Antivirus en los equipos de los clientes y en los propios de la empresa. Se encuentran categorizadas por cliente y son identificadas por un número de incidencia que es el mismo con el que se tramita su resolución en el Departamento de Soporte Técnica en España.

Actualmente el conjunto de soluciones de las diferentes incidencias se ha convertido en nuestra base de incidencias. Ver Anexo 8

**Leads:** permite realizar el seguimiento a los leads enviados desde España luego del registro de los usuarios en el web site de Panda. Al momento no se utiliza ésta opción. Ver Anexo 9

**Tareas:** es la sección más utilizada durante nuestras actividades diarias, está organizada por fechas y nos recuerda las reuniones pendientes, tipo de seguimiento que debemos realizar a los clientes y cobros que debemos efectuar. Ver Anexo 10

**Facturación:** presenta información sobre el cliente que canceló la factura, los cobros que se deben efectuar, liquidación de comisiones, producto a importar, facturas anuladas, facturación mensual y anual de las ventas realizadas por Seidlitz Software. Ver Anexo 11

**Mailing:** controla el envío de mail en grandes cantidades con fines de publicidad, promociones y de noticias técnicas a los contactos de todas las empresas que han aceptado este tipo de servicio. Ver Anexo 12

### **Otros Utilitarios**

**Lista de precios:** es un libro Excel que contiene el listado de todos los productos Panda Antivirus con sus respectivos precios, rangos de licenciamiento y códigos. Ver Anexo 13

**Listado Leads:** es un libro Excel que se utiliza actualmente para realizar seguimiento a los usuarios de Panda Antivirus, de estos contactos se obtendrán instalaciones demos y nuevos clientes. Ver Anexo 14

**Clientes:** es una hoja Excel que contiene información de un gran número de clientes Panda Antivirus. La información que encontramos es: número de cliente, claves y fecha de finalización de servicios, entre otros. Ver Anexo 15

### **Web Site**

Seidlitz Software cuenta con su web site [www.seidlitz.com/software](http://www.seidlitz.com/software), aquí existe información sobre las líneas de negocios que tiene la empresa, los proyectos más representativos que hemos realizado con la línea Lotus Notes, presentación del staff de negocios y links a los principales web sites asociados al negocio de la empresa. Ver Anexo 16

## **3.3 Elaboración de la guía de mejores prácticas**

El tiempo se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas que deben integrarse en tiempo real con clientes y proveedores. Aquellas empresas que no cuentan con un diseño organizacional actualizado corren el riesgo de poner en peligro su reputación y paralizar durante horas sus procesos críticos de negocio.

La falta de una estructura organizacional acorde al negocio, la caída de los sistemas y los retrasos producidos pueden disminuir la productividad de los empleados, producir insatisfacción en los clientes e incluso generar la pérdida de alguno de ellos.

La clave para evitar estas pérdidas económicas y el empeoramiento de la reputación corporativa consiste en diagnosticar y resolver estos temas con rapidez, antes de que se conviertan en problemas serios.

En el competitivo ambiente de negocios y ante la tendencia cada vez mayor de las empresas a trabajar orientados al servicio, se hace necesario incorporar y aplicar conocimientos de las mejores prácticas en el área de gestión de servicios y procesos de TI.

La guía de mejores prácticas se diseña con la intención de encontrar una manera de organizar el desarrollo de la industria del software. Después de investigar se llegó a un grupo de prácticas denominado ITIL, su principal desafío es alinear los servicios de TI con las necesidades de negocios con eficiencia y de acuerdo a una relación costo / beneficio aceptable.

La elaboración de la guía se basará en las buenas prácticas ITIL y en la experiencia en la prestación de servicios de Seidlitz Software. La guía inicia con el planteamiento de dos preguntas:

**a) ¿Se encuentra nuestra empresa preparada para implementar las “mejores prácticas”?**

La implementación de las “mejores prácticas” es una iniciativa a la que están apostando las empresas para reducir costos, lograr niveles superiores de servicio y para mejorar la calidad de los servicios prestados a la organización. Toda empresa que desee implementar las mejores prácticas debe considerar tres factores fundamentales:

**Procesos:** determinar los procesos que se necesita mejorarlos e implementarlos permitirá a la empresa contar con los procesos definidos según las mejores prácticas, con roles, actividades, asignación de dueños de procesos, métricas e indicadores de rendimiento y mejora, todo de manera clara y definida.

**Tecnología:** ayuda a las empresas a solucionar los problemas de entrega de servicios, por lo que las herramientas deben integrarse a los procesos para prestar un mejor servicio, para ello, se elaborarán guías que asistan a los proveedores de herramientas para que diseñen productos compatibles con estas mejores prácticas.

**Personas:** es el factor más difícil de evaluar y definir y en el que la organización invertirá más esfuerzo, disminuyendo el riesgo de una ejecución exitosa de un programa de implementación de buenas prácticas.

Antes de implementar las mejores prácticas debemos plantearnos las siguientes preguntas: Se encuentra la cultura organizacional de la empresa preparada para promover, sostener y dar continuidad a las mejores prácticas? Se encuentra el personal de la empresa sensibilizado y dispuesto al cambio que esta acción involucra?. El pasar por alto este tipo de interrogantes hace que la cultura dentro de la empresa afecte la implantación.

**b) ¿Por dónde empezar?**

Lo ideal es empezar por cualquier parte del ambiente operativo y expandirse por otras áreas, ya que ésta es la ventaja de utilizar un marco de trabajo que ayuda a clasificar y comprender los elementos relacionados con las operaciones de TI y la administración de servicios. Sin embargo, hay áreas problemáticas como la ayuda técnica y la disponibilidad, que son los sitios más adecuados por donde empezar. Luego se puede continuar con las áreas de ventas, marketing, distribuidores, etc.

Para la implementación de las “mejores prácticas” en las empresas distribuidoras de software es recomendable trabajar en los siguientes temas:

**I. MODELAMIENTO DEL NEGOCIO**

El conjunto de mejores prácticas se fundamenta en la optimización de procesos, por lo que para su excelente implementación es importante entender el negocio y modelar las actividades del negocio. Para realizar dichas tareas se deben contestar las siguientes preguntas:

- Quién está involucrado en la actividad?
- Qué está comprometido en la actividad?
- Cuándo, dónde, por qué, cómo la actividad toma lugar?

El modelamiento de las actividades es con la finalidad de que en la empresa cada proceso sea:

**Eficiente:** Estamos haciendo las cosas bien?

- Qué personas, sistemas y mecanismos intervienen en la actividad?
- Cómo mide la competencia el proceso?
- Nuestra medida es apropiada?

**Efectivo:** Estamos haciendo las cosas correctas?

- Las actividades tienen asociadas medidas de éxito?
- Cuan efectivas son?
- Cómo saber si estamos haciendo un buen, medio o mal trabajo en la actividad?

Para el modelado de procesos es recomendable la utilización de una herramienta de Administración de Procesos como BPwin, dirigida hacia la metodología IDEF (lenguaje de modelamiento de procesos gráfico, estandarizado y totalmente documentado) que nos ayudará con la planificación del negocio. Adoptar la técnica IDEF permite que la organización utilice un estándar internacionalmente aceptado, no propietario, probado en muchos años y válido en la industria.

Con el modelo IDEF podremos representar estructuradamente las funciones, actividades, procesos, relaciones funcionales, datos que soportan integración de sistemas y principalmente las empresas identificarán y corregirán procesos que no producen salidas, procesos complejos, procesos con costos altos, alto ciclo de tiempo y procesos redundantes.

## **II. MEJORA DE LOS PROCESOS DE SOPORTE DEL SERVICIO**

Luego de modelar las actividades del negocio y de identificar los procesos claves, debemos trabajar para mejorar los siguientes procesos:

### **1. Gestión de Incidentes**

#### **1.1 Introducción**

Es una tarea reactiva que reduce o elimina los efectos de alteraciones en los servicios y asegura que los usuarios trabajen nuevamente lo más pronto posible. Los incidentes deben ser registrados, clasificados y asignados especialistas, controlados y finalmente resueltos y cerrados.

Cuando existen varias incidencias al mismo tiempo, se deben establecer prioridades, las mismas se basan en la seriedad del error para el negocio y el usuario. Para determinar la prioridad se analizará con el usuario: el impacto del incidente (número de usuarios o de procesos del negocio afectados) y la urgencia del incidente (demora aceptable para el usuario o proceso del negocio).

Para cada prioridad se debe estimar el número de personas, cantidad de recursos y tiempo de resolución. Para incidentes con igual prioridad, el orden será dado por el esfuerzo que se deba poner.

Un ejemplo para determinar el impacto y la urgencia puede ser el siguiente cuadro:

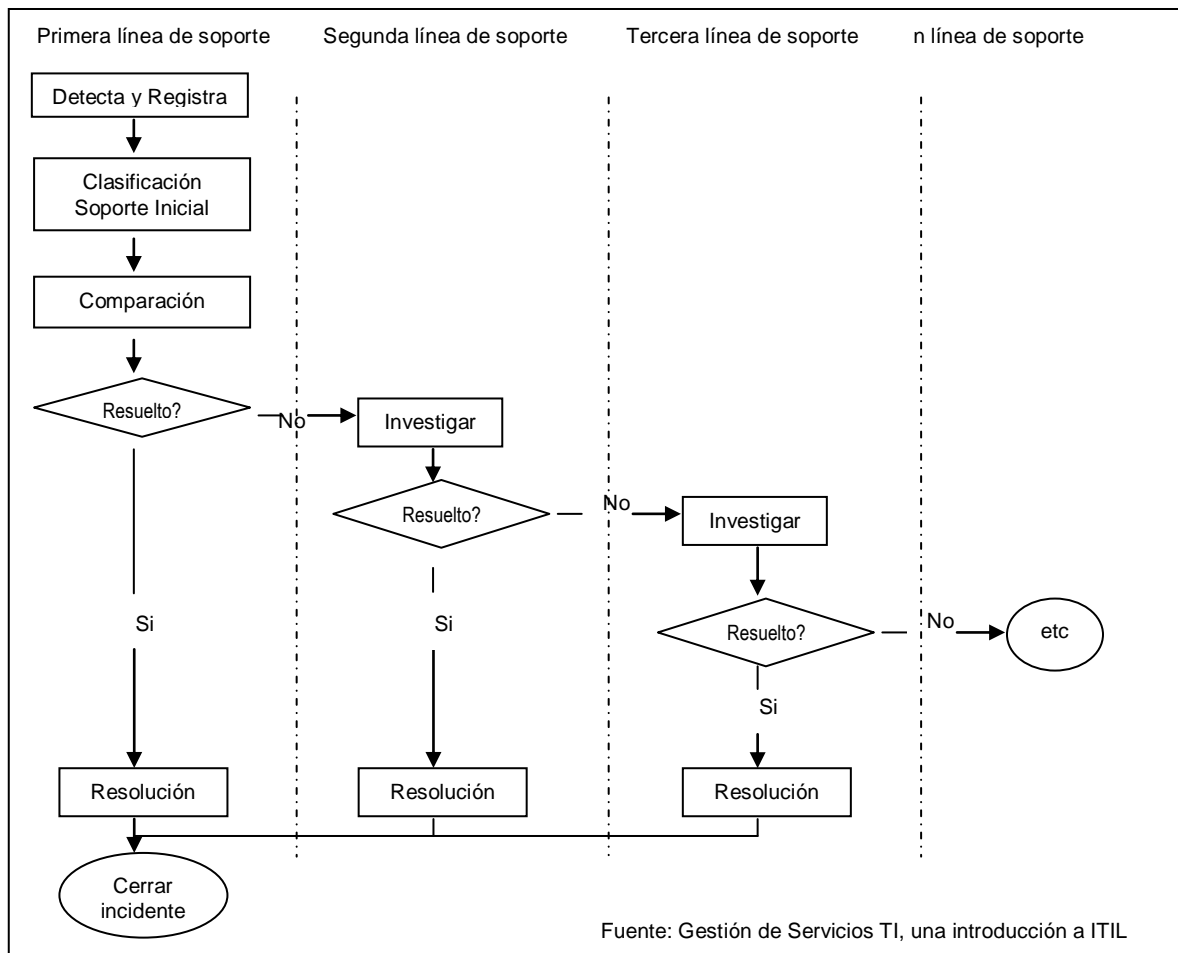
IMPACTO

U  
R  
G  
E  
N  
C  
I  
A

Prioridad Tiempo de resolución	Alta	Media	Baja
Alta	Critica < 1 hora	Alta < 8 horas	Media < 24 horas
Media	Alta < 8 horas	Media < 24 horas	Baja < 48 horas
Baja	Media < 24 horas	Baja < 48 horas	Planeando Planeada

Fuente: Gestión de Servicios TI, una introducción a ITIL

### Proceso del Nivel de Escalado



Cuando una incidencia no puede resolverse dentro del tiempo estimado en la primera línea de soporte se debe acudir a un nivel de mayor experiencia. Esta acción se conoce como escalado e involucra más personal especializado, permisos de acceso para solucionar el incidente e ir a niveles más altos en la



empresa porque los recursos necesarios para resolver la incidencia son insuficientes. Los niveles de escalado están dados por el tamaño de la empresa.

## **1.2 Objetivo**

El objetivo de la Gestión de Incidencias será restaurar el servicio lo más pronto posible y con el menor impacto posible sobre la actividad del negocio de la empresa.

Entre los beneficios que nos ofrece la Gestión de Incidencias tenemos:

- Monitorización de incidentes como un proceso basado en el cliente.
- Mayor productividad para el usuario.
- Mayor resolución de los incidentes dentro del tiempo acordado.
- Mejor uso del personal y en consecuencia el aumento del rendimiento.
- Mejora de la satisfacción del cliente al tener un mejor y rápido manejo de las incidencias.
- Disminución del efecto negativo en los procesos del negocio a causa de las incidencias.
- Disminución del costo del soporte y de costos ocultos (duplicidad de recursos).
- Mayor disponibilidad de información del negocio en relación al rendimiento según lo establecido en los acuerdos de servicio.
- Menos posibilidad de perder información, ya que las incidencias y peticiones de servicio se documentan centralizadamente..
- Proporcionará información a otros procesos.

Si no se implementa la Gestión de incidencias puede ocasionar lo siguiente:

- Un incidente puede convertirse en grave y reducirá el nivel de servicio, si es que no existe la monitorización respectiva.
- Interrupción continua de los usuarios a los especialistas
- Varias personas trabajando sobre la mismo incidencia.
- El cliente gasta más de lo necesario.

## 1.3 Actividades

### Aviso y Registro

Es recomendable registrar inmediatamente los incidentes por los siguientes motivos:

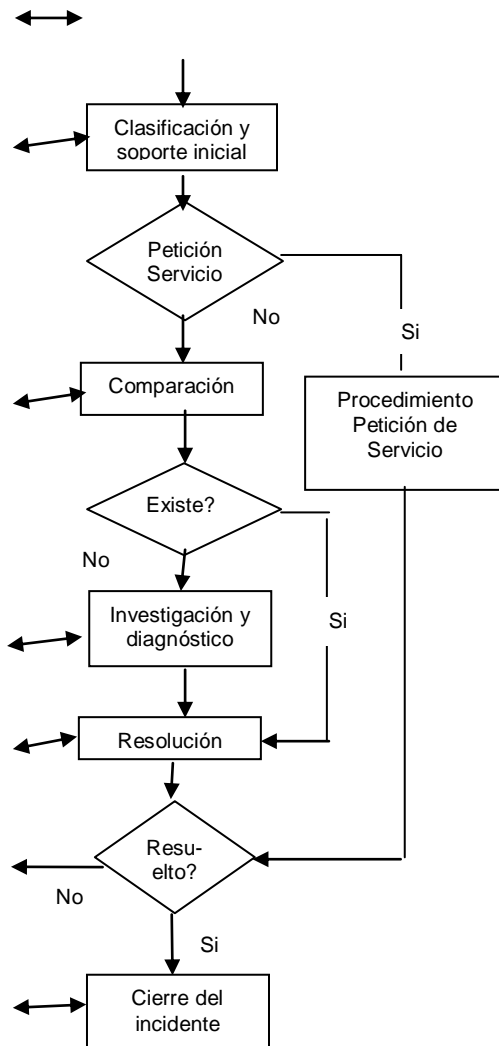
- Es difícil ponerse al día si se tiene tareas de registro atrasadas
- La monitorización de un incidente se puede hacer solo si está registrado.
- El registro de incidentes ayuda a prevenir y resolver rápidamente nuevos incidentes.
- El registro de incidentes permite eliminar el problema origen.
- Registrar el incidente permitirá comprobar si los niveles de servicio son los acordados.
- Registrar inmediatamente un incidente, evitará que varias personas traten el mismo problema o que ninguna persona trabaje en ese incidente.
- Si existe un incidente similar, se actualiza la información o se registra el incidente por separado y se lo relaciona con el incidente existente. Si no existe un incidente similar, se registra un nuevo incidente.

El registro de un incidente comprende las siguientes actividades:

- **Asignación de un número:** número de incidente único para que el usuario utilice en futuras comunicaciones.
- **Registro de información de diagnóstico básico:** hora, síntomas, usuario, responsable, ubicación, servicio/software/hardware afectado, etc.
- **Complementar la información del incidente:** todo tipo de información sobre el incidente
- **Alertar:** si el incidente tiene gran impacto, se debe comunicar a todos los usuarios involucrados. Un incidente puede ser comunicado por un usuario o por un sistema.



Aviso y registro  
del incidente



## Clasificación

Facilita el registro y monitorización de las incidencias. Para una adecuada clasificación se recomienda considerar los siguientes puntos:

- **Categoría:** los incidentes deben tener una categoría, la misma puede ser de acuerdo al origen o al grupo de soporte, por ejemplo:

**Procesamiento:** acceso, aplicación, sistema.

**Red:** router, hub, direcciones IP, switch.

**Uso y funcionalidad:** servicio, capacidad, disponibilidad, respaldos.

**Organización y Procedimientos:** orden, comunicación.

**Petición de Servicio:** servicios que se solicitan y que puede ser soporte, información, documentación, cambios de claves de acceso, preguntas funcionales.

- **Prioridad:** permite que soporte técnico entregue la atención necesaria al incidente. La prioridad es la respuesta a ¿Qué tan rápido se debe responder? y ¿Qué daño causará si no se soluciona rápido?.
- **Servicio:** son los servicios y el escalado que se relacionan con el incidente y que están determinados en el respectivo contrato de servicio.
- **Grupo de Soporte:** es el grupo de soporte que resolverá el incidente.
- **Tiempo:** es el tiempo máximo estimado para resolver el incidente, de acuerdo a la prioridad y al contrato de servicio.
- **Número de incidente:** número único que se entregará al usuario para referencias futuras.
- **Estado:** indica en que estado está el incidente; activo, suspendido, resuelto, cerrado, etc.

## **Comparación**

Después de clasificar el incidente, se verifica si el incidente es conocido, se relaciona con un error conocido, y se confirma si hay una solución o una incidencia relacionado en curso.

## **Investigación y diagnóstico**

Los incidentes que no tienen una solución o que requieren de mayor experiencia serán direccionados a otro nivel de soporte con más experiencia o conocimiento técnico. Este grupo investigará y resolverá el incidente o le remitirá a un nuevo nivel de soporte.

## **Resolución**

Luego de resolver el incidente satisfactoriamente, el grupo de soporte registra la solución en el sistema. Si no se encuentra la solución, el incidente permanecerá abierto.

El registro del incidente y la información (estado actual, medidas tomadas, tiempo, grupo de soporte) puede ser actualizada por los diferentes grupos de soporte.

### **Cierre**

Después de solucionar el incidente, debemos comunicar a quien lo notificó para verificar que todo este correcto y si el usuario está satisfecho con la solución, se cierra el incidente, caso contrario se inicia el proceso desde el paso conveniente. Al cerrar el incidente se actualizará toda la información necesaria.

### **Monitorización y seguimiento**

Informa el estado de la incidencia y si no se puede resolver, se considerará el escalado.

## **1.4 Control del proceso**

### **1.4.1 Factores críticos para el éxito**

Para una excelente Gestión de Incidentes se requiere:

- Una base de datos actualizada que permita estimar el impacto y la urgencia de los incidentes, ya que si lo hacemos por medio de los usuarios, la información no será completa y necesitaremos más tiempo.
- Base de Conocimiento actualizada con los errores conocidos y sus soluciones.
- Sistema automatizado para registrar, seguimiento y monitorización de incidentes.
- Garantizar los servicios acordados.

### **1.4.2 Indicadores de rendimiento**

Son parámetros medibles que se informan constantemente para evaluar el rendimiento.

- Número total de incidentes.
- Numero de incidentes resueltos, sin solución, informados y registrados.
- Tiempo de respuesta y tiempo promedio de resolución.
- Incidentes resueltos dentro de los parámetros del contrato de servicios.
- Incidentes resueltos por la primera línea de soporte.
- Coste de soporte promedio por incidente.
- Incidentes resueltos sin visitar al usuario.
- Número de incidentes mal direccionados.
- Número de llamadas mal direccionadas.
- Conflictos con los acuerdos y cumplimiento de los contratos de servicios acordados.
- Satisfacción del cliente.
- Horario del incidente.
- Calidad del servicio entregado.

#### **1.4.3 Funciones**

##### **Gestor de Incidentes**

- Monitorear la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Controlar el trabajo de los grupos de soporte.
- Desarrollar y mantener el sistema de Gestión de Incidentes.

##### **Personal del grupo de soporte**

- Primera línea de soporte: registra, clasifica, compara, direcciona, resuelve y cierra los incidentes.
- Otros grupos de soporte: investigan y diagnostican

#### **1.4.4 Costos**

Los costos que se incluyen son: levantamiento de procesos, capacitación del personal, y la selección y compra de herramientas para brindar soporte al sistema.

#### **1.4.5. Problemas**

La implementación de la Gestión de Incidentes puede tener problemas si:

- La empresa no considera los procedimientos, si los usuarios solucionan los problemas por sí mismos, o se contactan directamente con personal especializado, no tendrá información sobre el nivel de servicio y la cantidad de errores,
- Existe sobrecarga y acumulación de incidentes, el tiempo no será suficiente y los incidentes no serán registrados adecuadamente.
- Existen demasiados escalados, los especialistas son distraídos de los trabajos cotidianos.
- Falta de un Contrato de Servicios, será difícil negarse a ayudar a los usuarios, si no están definidos claramente los servicios y productos a los que tiene acceso el soporte.
- Falta de compromiso, se requiere cambios en la cultura y un gran compromiso de los empleados

## **2. Gestión de Problemas**

### **2.1 Introducción**

Investiga la infraestructura y la Base de Datos de Incidentes para identificar las verdaderas causas y los potenciales errores en la provisión de los servicios. Primeramente se identifica la causa principal, luego de identificada y encontrada una solución temporal, el problema se convierte en un error conocido.

### **2.2 Objetivo**

Su principal objetivo es investigar, descubrir la causa raíz del problema y eliminarla para prevenir los incidentes. Además permite realizar lo siguiente:

- Identificar, documentar y rastrear los errores.
- Documentar los errores y las soluciones definitivas y temporales.

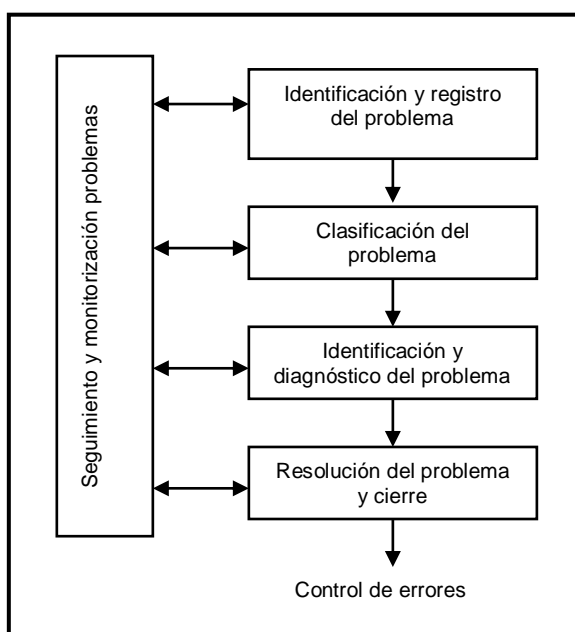
- Prevenir los nuevos incidentes.
- Mejorar la calidad del servicio, ya que se documenta o elimina errores.
- Disminuir considerablemente el número de incidentes y la carga de trabajo en la empresa.
- Aumentar la productividad del usuario con la mejora que existe en la calidad del servicio.
- Aumentar la productividad de los trabajadores al documentar las soluciones.
- Obtener reconocimiento en la prestación de servicios como resultado de mantener estables los servicios a los clientes.
- Mejorar el registro de incidentes para identificar los problemas rápidamente.
- Resolver más incidentes en primera línea al disponer de una base de conocimientos.

## 2.3 Actividades

### Control de Problemas

Aquí se identifican los problemas, se investigan las causas y se sigue con el problema para que se convierta en un error conocido al diagnosticar la causa raíz.

Las tareas a seguir son:



Fuente: Gestión de Servicios TI, una introducción a ITIL.



**Identificación y registro del problema:** Utiliza todas las herramientas disponibles para identificar un problema, principalmente la BDD de registros de Incidentes, que requiere la correcta clasificación de los incidentes y que este documentado el ciclo de vida de los incidentes. La información de los problemas es idéntica a la de los incidentes.

Cuando se identifica un problema puede ocurrir que:

- El análisis de los detalles de los incidentes indique que un incidente se repite.
- El análisis de la infraestructura determine las áreas en las que se podrían originar nuevos incidentes.
- Los Contratos de Servicio (alcance, costos, etc) se encuentren amenazados por el número de problemas identificados.
- Un nuevo incidente o un incidente registrado, no pueda relacionarse con problemas existentes o errores conocidos.
- Un incidente de causa desconocida se asocie con un problema si el incidente se produce frecuentemente o si se espera que se repita, o si hay un solo incidente grave.

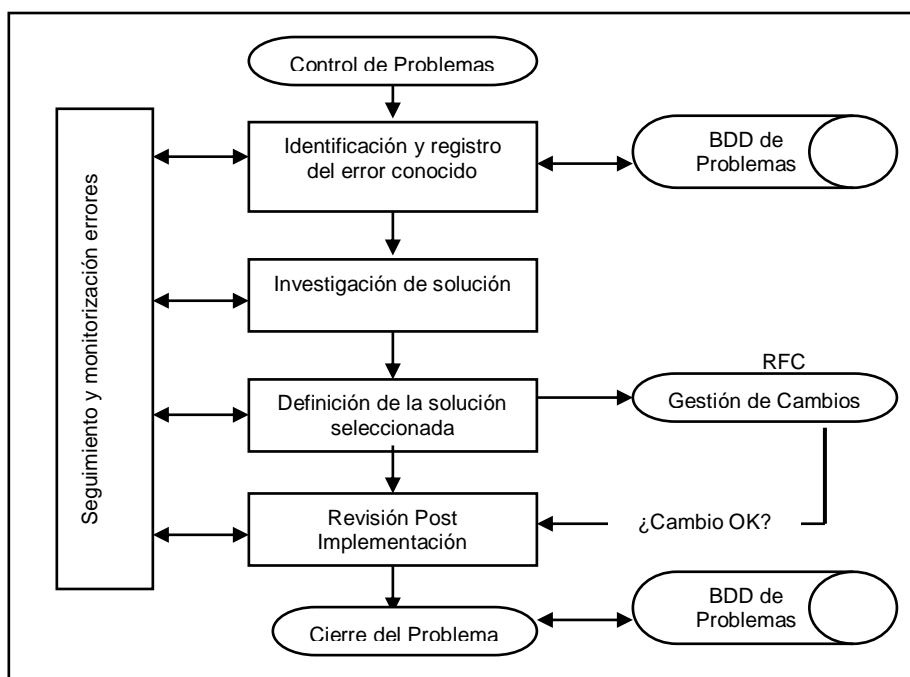
**Clasificación del problema:** se clasifican luego de un análisis basado en la seriedad del problema y en la consecuencia en los servicios. Según la clasificación se determina el personal, recursos y tiempo requerido para resolver el problema. La clasificación implica:

- **Categoría:** identifica el área (software, hardware, redes, etc)
- **Impacto:** que tiene en el proceso del negocio.
- **Urgencia:** límite hasta el que es factible aplazar la solución.
- **Prioridad:** depende de la urgencia, impacto, riesgo y recursos necesarios.
- **Estado:** situación en la que se encuentra el problema (error conocido, resuelto, etc.)

**Investigación y diagnóstico:** ayuda a encontrar la causa raíz del error, considerando que los problemas no solo son producto de una falla en el software y hardware, sino también por documentación, error humano o de procedimiento (descarga errónea de una versión de software) y por los componentes de la infraestructura.

## Control de Errores

Realiza el seguimiento de todos los errores conocidos desde su identificación hasta su resolución, monitoriza y corrige los errores conocidos hasta que en lo posible sean resueltos con éxito. Las actividades que se realizan son:



Fuente: Gestión de Servicios TI, una introducción a ITIL.

**Identificación y registro de errores:** inicia estableciendo el estado del error conocido luego de saber la causa raíz. Ocasionalmente se proporcionará una solución temporal para el problema, la misma podrá ser utilizada para resolver incidentes relacionados con el problema.

**Investigación de la solución:** evalúa todo lo indispensable para resolver el error conocido, determina el impacto y urgencia de la Petición de Cambio (RFC).

**Reparación de emergencia:** utilizada cuando el error conocido está causando incidentes graves y si se requiere de un cambio, se solicitará una RFC, que se tramitará según la seriedad del error y el tiempo de solución acordado.

**Definición de la solución seleccionada:** la mejor solución se encontró en el paso anterior, inclusive el mejor resultado es una solución temporal, pero puede decidirse por no solucionar el error conocido. Cualquiera que sea el resultado, se debe registrar el error conocido para que pueda ser utilizado por la Gestión de Incidencias y se documentará en la RFC relacionada las decisiones tomadas.

**Revisión Post Implementación:** para cerrar el problema se debe verificar el cambio con el que se pretende eliminar el error conocido y si el cambio consigue el objetivo se puede cerrar el problema y todo incidente relacionado.

**Seguimiento y monitorización:** monitoriza el progreso de los problemas y de los errores conocidos durante el Control de Problemas y el Control de Errores, y monitoriza el progreso de identificación e implementación de la solución.

## **Gestión de Problemas**

La proactiva previene los problemas, se encarga de la calidad de la infraestructura, previene los incidentes identificando debilidades en la infraestructura y ofrece soluciones para eliminarlos. La reactiva identifica la causa raíz de los incidentes sucedidos y entrega propuestas de mejora o rectificación.

## **Entrega de información**

Informa sobre los resultados y los problemas más importantes.

### **2.4 Control del proceso**

#### **2.4.1 Indicadores de Rendimiento**

- Costo de los incidentes para las actividades del negocio.
- Número de incidentes.
- Número de usuarios y de procesos del negocio afectados.
- Tiempo y costos necesarios para resolver los incidentes.
- Número de problemas registrados.
- Total de RFC´s solicitados.
- Número de errores conocidos resueltos.

#### **2.4.2 Factores críticos de éxito**

Una buena implementación de la Gestión de Problemas depende de:

- Eficacia en el registro automatizado de incidentes
- Utilizar de la mejor manera la experiencia del personal.
- Objetivos alcanzables.

#### **2.4.3 Funciones**

##### **Gestor de Problemas**

- Desarrollo, mantenimiento, evaluación y mejora de los sistemas del Control de Problemas y Control de Errores.
- Brindar información administrativa.
- Administrar el personal de Gestión de Problemas
- Tramitar los recursos para las actividades.
- Analizar y evaluar el trabajo de la Gestión de Problemas.
- Responsabilidades reactivas
  - ✓ Identificar y registrar los problemas luego de analizar los detalles de los incidentes.
  - ✓ Investigar los problemas según su prioridad
  - ✓ Solicitar RFC´s

- ✓ Seguimiento al progreso de resolución de los errores conocidos.
- ✓ Comunicar la existencia de soluciones temporales y de reparaciones rápidas.
- Responsabilidades proactivas
  - ✓ Identificar tendencias
  - ✓ Solicitar RFC's
  - ✓ Prevenir que los problemas no lleguen a otros sistemas.

#### **2.4.4 Costos**

Se deben considerar los costos de soporte, herramientas de diagnóstico y personal (interno y expertos externos)

#### **2.4.5 Problemas**

En la implementación de la Gestión de Problemas se debe evitar:

- Mala comunicación entre la Gestión de Incidentes y de Problemas, por una mala comunicación, la Gestión de Incidentes no conocerá de las soluciones temporales de los problemas y complicará a la Gestión de Problemas, la evaluación y seguimiento de los problemas.
- Falta de información: es recomendable intercambiar información entre los sistemas de almacenamiento y registro, o mantener un sistema unificado, ya que el software y la infraestructura técnica deben contener información sobre los errores conocidos, así la organización ahorrará tiempo al no investigar errores ya conocidos.
- Falta de compromiso, el personal debe contar con información correcta del progreso de la implementación de los procesos.

### **3. Gestión de Configuraciones**

#### **3.1 Introducción**

Verifica si los cambios realizados han sido registrados correctamente y entrega información confiable y actualizada sobre la infraestructura TI. Para su implementación, identifica, monitoriza, controla y entrega información sobre los elementos de Configuración (CIs) y sus versiones, ayudando a que la provisión de

servicios de calidad en TI tenga una relación de costo/calidad en los siguientes aspectos:

- **Servicios comerciales de calidad:** disminución del número de errores y en consecuencia los costos al evitar la repetición de esfuerzos.
- **Solución de problemas:** solución eficaz en la entrega de información sobre la ubicación de los CIs afectados y tramita el cambio y sustitución de CIs.
- **Procesamiento de cambios:** ayuda al análisis de impacto más rápidamente para procesar los cambios con eficacia y velocidad.
- **Control de software y hardware:** administrar las versiones utilizadas permite tener información sobre los cambios autorizados a los CIs y del uso de las diferentes versiones de software, considerando que la información registrada ayuda a la correcta gestión del uso de licencias de software.
- **Cumplimiento de los requisitos legales:** la información será revisada cuando haya una auditoria y se identificarán copias ilegales. El software ilegal puede contener virus y se puede prevenir una infección vírica en la red informática de la organización.
- **Planificación del gasto:** entrega información sobre costos de mantenimiento, contratos, licencias y fechas de vencimiento.
- **Identificación de costos ocultos:** en las empresas existen varios registros administrados por los dueños del proceso, la repetición e inconsistencia de los registros representan costos y riesgos adicionales. Para identificar y reducir costos y carga de trabajo del personal es recomendable una BDD única y centralizada

Una buena implementación de ésta gestión nos responderá las siguientes preguntas:

- Información financiera y política del producto
  - ✓ ¿Qué componentes TI están en uso y cuántos de cada versión?.
  - ✓ ¿Cuáles son las tendencias de los productos?
  - ✓ ¿Cuál es el valor actual de los componentes TI?
  - ✓ ¿Qué componentes TI se deben eliminar y cuáles actualizarse?
  - ✓ ¿Cuánto costará reemplazar los componentes TI?
  - ✓ ¿Qué licencias tenemos?
  - ✓ ¿Qué contratos de mantenimiento deben ser revisados?
  - ✓ ¿Está estandarizada la infraestructura?
- Corrección de la información y evaluación de impacto.
  - ✓ ¿Qué componentes TI necesitaremos para la recuperación en un desastre?
  - ✓ ¿A qué red está conectado el equipo?
  - ✓ ¿Qué software está instalado?
  - ✓ ¿Qué componentes TI se afectan por el cambio?
  - ✓ ¿Qué incidentes y qué problemas han sucedido antes y cuáles afectarían ahora?
  - ✓ ¿Qué componentes TI son causantes de los errores conocidos?
  - ✓ ¿A cuál proveedor se ha comprado los componentes TI?
- Provisión de los servicios y fijación de precios.
  - ✓ ¿Cuáles son las configuraciones de los componentes TI para ciertos servicios?.
  - ✓ ¿Qué componentes TI se utilizan, en qué lugar y quiénes lo utilizan?.
  - ✓ ¿Qué componentes TI pueden administrar los usuarios y a cuáles ofrecemos soporte?

Los componentes TI incluyen software, hardware, componentes de red, redes, routers, servidores, estaciones, portátiles, impresoras, módems, procesadores centrales, documentación, manuales, procedimientos, servicios, usuarios TI,

unidades de negocio y todo otro componente TI que deba controlar la organización.

### **3.2 Objetivo**

Los objetivos de la Gestión de Configuraciones son: mantener informes confiables de los detalles de los componentes TI y de los servicios que ofrece a la organización, proporcionar información y documentación correctas para asistir a los otros procesos comerciales y principalmente administrar el valor económico de los servicios TI.

### **3.3 Actividades**

El flujo de trabajo de la Gestión de Configuraciones no se cumple rigurosamente, existe una inclinación a realizar las tareas paralelamente. Para desarrollar el proceso y para procesar e implementar los nuevos requisitos de información se debe cumplir con las siguientes actividades:

#### **Planificación**

Determina las estrategias, políticas, objetivos, alcance, prioridades, análisis de la información disponible, análisis de las fuentes de información, identificación de las herramientas y recursos, interfases con otros procesos, proyectos, proveedores, etc.

#### **Identificación**

Fija el proceso para conservar la base de datos actualizada. Las actividades de esta fase incluyen el desarrollo de modelos de datos para el registro de todos los componentes de la infraestructura TI, sus relaciones e información sobre los propietarios, personal responsable, estado, documentación disponible y demás atributos necesarios.

Para determinar la información a registrar se debe indicar el alcance de la Base de Datos de la Gestión de Configuraciones (CMDB), nivel de profundidad (número



de niveles, nomenclatura y atributos), responsable del registro y especialmente se debe responder a preguntas como:

- ¿Con qué recursos se cuenta para conseguir y mantener actualizada la información?
- ¿Qué actividades realizadas por terceros deberían estar bajo control?
- ¿Qué componentes afectarán los servicios si se presenta un fallo y que información es necesaria para el diagnóstico del fallo?
- ¿Qué componentes tienen varias versiones trabajando en la empresa?
- ¿Qué componentes afectan la capacidad y disponibilidad de los servicios luego de un cambio?
- ¿Qué componentes deberían tener seguro contra robo o pérdida?
- ¿Qué información requieren los otros procesos actualmente y en el futuro?
- ¿Qué información necesita cada componente?
- ¿Qué información necesitan los proveedores?
- ¿Cuál es la información requerida para establecer precios?

**Alcance:** se debe indicar que parte de la infraestructura TI será administrada, como por ejemplo: se debe incluir faxes, copiadoras, monitores, impresoras, estaciones, bases de datos?.El alcance también puede incluir los acuerdos sobre soporte y servicio realizados con los clientes, el análisis de los servicios TI y su aporte a las actividades comerciales del cliente, software, hardware y documentación (manuales, especificaciones técnicas, proyectos, procedimientos, etc)

**Nivel de detalle:** Para establecer el nivel de detalle se elabora una lista de atributos considerando requisitos, carga de trabajo y recursos disponibles. A más niveles se maneja más información, incrementándose la carga de trabajo y formándose una CMDB más grande, más compleja y más difícil de mantener. El caso opuesto es que a menos niveles existe menor control e información.

**Nomenclatura:** Cada CI debe tener un nombre único que le diferencie de los otros Cis, que permita una fácil comunicación con los usuarios y que sea identificable en el caso de auditorías, mantenimiento y registro de incidentes. Como recomendaciones tenemos:

**Atributos:** Una CMDB debe contener atributos que sirven para el almacenamiento de la información. Para determinar el número de atributos, es importante tomar en cuenta la carga de trabajo que significará mantener actualizada esta información. Como ejemplos de atributos podemos considerar a los siguientes:

Atributo	Descripción
Código CI	Identificación única del CI, generalmente asignado de forma automática por la BDD.
Código proveedor	Identificación del proveedor
Código herramientas de auditoría	Identificador de la herramienta de auditoría, preferentemente por área.
Código modelo	Identificación del modelo que utiliza el proveedor en el catálogo de referencia.
Nombre modelo	Nombre completo del modelo
Fabricante	Fabricante del CI.
Categoría	Clasificación del CI (hardware, software, etc.)
Tipo	Detalles sobre la categoría (configuración hardware, módulo de una aplicación)
Fecha fin	Fecha de vencimiento de la categoría.
Versión	Versión del CI.
Ubicación	Ubicación del CI (gerencia, contabilidad, etc)
Responsable	Persona responsable del CI
Proveedor	Proveedor del CI.
Licencia	Número total de licencias
Fecha recepción	Fecha de entrega del CI al responsable.
Estado	Estado actual del CI (prueba, eliminado, etc.)
Costo	Costo de adquisición del CI.
Comentario	Comentarios sobre el CI
Número de RFC	Número de RFC abiertos para el CI
Número de Cambios	Número de cambios abiertos para el CI
Número de problemas	Número de problemas abiertos para el CI
Número de Incidentes	Número de incidentes relacionados con el CI

### Monitorización del estado

Almacena detalles actuales e históricos sobre el estado de los CIs durante su ciclo de vida. La monitorización identifica estados tales como: en desarrollo, evaluado, aceptado, recibido, en mantenimiento, destruido, en prueba, en stock, eliminado, etc.

## **Control**

El control garantiza que la CMDB esté actualizada por admisión, registro y monitorización de CIs autorizados e identificados. Control asegura que no se agregue, cambie o reemplace un CI sin la documentación que corresponda. Todo cambio de las características registradas de un CI o de una relación entre CIs debe registrarse en la CMDB.

## **Verificación y auditorias**

Las auditorias sirven para comprobar que la CMDB presente la situación actual, en una auditoria se verificará que:

- Todas las RFCs existentes consten en la CMDB y que estén controladas.
- La CMDB está actualizada
- El nombre de los nuevos CIs cumplen con la nomenclatura acordada
- Las configuraciones básicas están registradas correctamente

Una auditoria se realizará en las siguientes instancias:

- Luego de implementar la nueva CMDB
- Antes y después de cambios importantes
- Luego de una recuperación ante desastres
- Cuando se crea conveniente
- Al azar
- Cuando se cree que la información no es correcta

## **Elaboración de informes**

Informa a los otros procesos y nos brinda información en temas sobre las tendencias y desarrollos en el uso de los CIs.

### **3.4 Control del proceso**

### **3.4.1 Indicadores de rendimiento**

- Información sobre la calidad de los procesos.
- Número de inconsistencias encontradas entre los informes y la auditoría.
- Número de configuraciones sin autorización.
- Tiempo de procesamiento de un pedido para registro de información.
- Lista de CIs en la que se registraron incidentes o cambios.
- Información sobre la infraestructura TI y su crecimiento.
- Costos del personal al implementar el proceso.
- Recomendaciones para cambios de nivel de los CIs por motivos de cambio de negocio, personal técnico, precios, etc.

### **3.4.2 Factores críticos de éxito**

- Recibir la información necesaria para tener la BDD actualizada al día.
- Dividir la implementación en fases al introducir el proceso. Si los registros se ingresan de repente, se producen fallos y se deben eliminarlos para no tener duplicidad. Luego de introducir el proceso se debe promocionar algunas ventajas sobre la Gestión de Configuraciones y entregar los elementos registrados al personal más idóneo.

### **3.4.3 Funciones y Roles**

Las tareas de la Gestión de Configuraciones involucra:

- Propuestas de cambio para el alcance y nivel de detalle.
- Proporcionar personal y capacitación para los procesos.
- Desarrollar un sistema de identificación y las políticas de nomenclatura.
- Evaluar sistemas actuales y desarrollar nuevos.
- Planificar, desarrollar e implementar la CMDB.
- Elaborar informes.
- Organizar auditorías de configuración.

### **3.4.4 Costos**

Los costos de implementación incluyen hardware, software y personal, los mismos dependen de:

- Alcance
- Nivel de detalle
- Hardware necesario y su configuración.
- Software necesario y su configuración.
- Número y costo de licencias.
- Desarrollo, diseño, personalización, implementación y mantenimiento de la BDD.
- Tamaño de la empresa.
- Costo del personal involucrado en el proceso.

#### **3.4.5 Problemas**

La implementación de ésta Gestión puede ser afectada por los siguientes problemas:

- Si el alcance de la CMDB es corto, no se podrá revisar, componer, asegurar o restaurar las partes importantes de la infraestructura. Si el alcance es muy amplio, la BDD será más pesada y hará que los procesos trabajen con más lentitud. Si es que hay varios niveles, atributos o relaciones, el mantenimiento de la CMDB será muy laborioso.
- Si existen empresas que desean mantener registros en papel y solo automatizar cuando el uso sea imposible. Esta situación ocasiona demoras, confusión, molestias en el personal y saturación de recursos. Es mejor automatizar según los requerimientos funcionales.
- Si existen cambios urgentes en horario no laborable y se debe tomar una decisión inmediata y el responsable de registrar el cambio en la CMDB está ausente. En lo posible se debe esperar el siguiente día y actualizar la CMDB y los registros de cambio.
- Si el tiempo estimado en el cronograma para los cambios no permite implementar, el trabajo tardará. Se debe establecer el tiempo en base a experiencias anteriores.

- Si el personal presenta resistencia por ser la Gestión de Configuraciones un proceso nuevo y no visible, se debe promocionar el proceso en la organización. Si después de comunicar las ventajas de implementar el proceso y las desventajas de no hacerlo, el personal no cambia de actitud, se continuará con medidas disciplinarias.

## **4. Gestión de Cambios**

### **4.1 Introducción**

Los cambios tienen relación con los incidentes que afectan a las aplicaciones del negocio, entre las causas podemos mencionar: descuido, falta de recursos y evaluación incorrecta. Si este tipo de incidentes no se controlan adecuadamente, el negocio en podrían estar fuera de control.

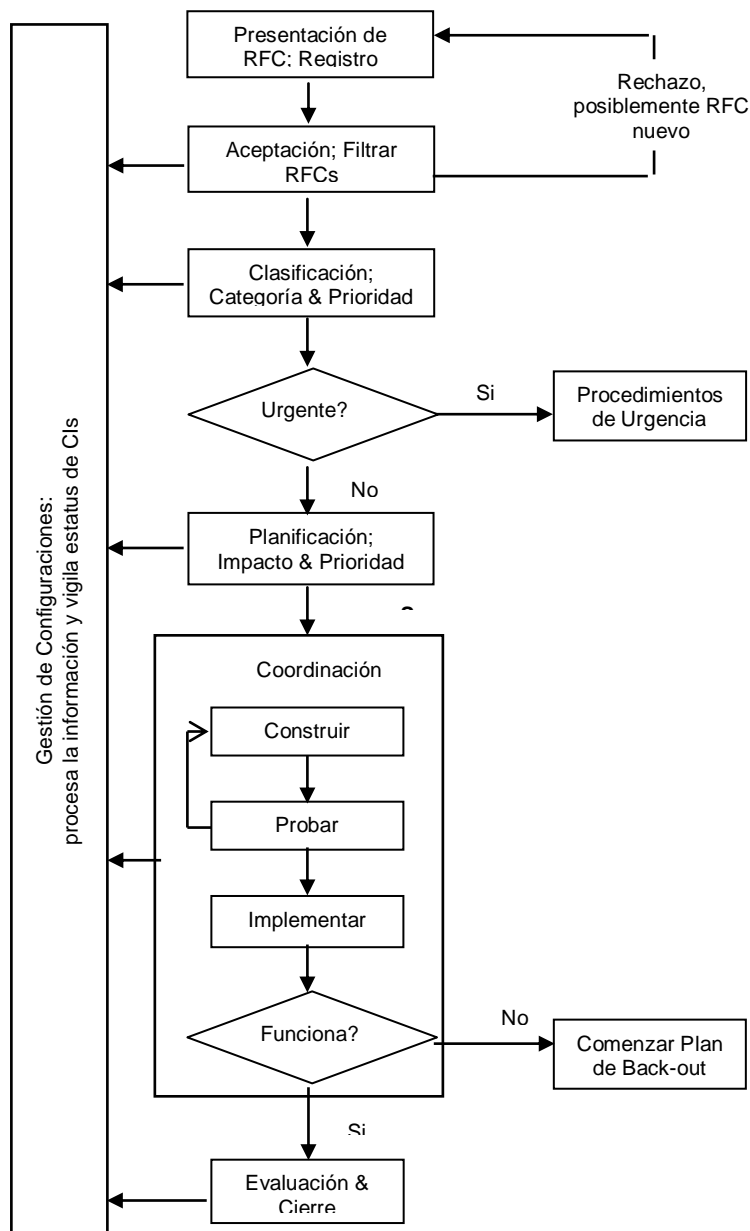
### **4.2 Objetivo**

Certificar el uso de los procedimientos estándar para operar los cambios rápidamente y con un impacto mínimo en la calidad del servicio. Todos los cambios deben ser identificables y para ello debemos conocer ¿Qué cambió?.

Entre las ventajas de la Gestión de Cambios tenemos:

- Disminución del impacto desfavorable de los cambios en la calidad de los servicios.
- Buena estimación de los costos de los cambios propuestos.
- Se desechan pocos cambios.
- Se tiene mayor información sobre los cambios y por tanto un mejor diagnóstico de las áreas problema.
- Mayor productividad del usuario con servicios más estables.
- Mayor productividad del personal al no alterar sus actividades planificadas por cambios urgentes.
- Mayor capacidad para adaptarse a cambios frecuentes sin alterar el entorno.

### **4.3 Actividades**



Fuente: Gestión de Servicios TI, una introducción a ITIL.

## Registro

Toda Petición de Cambio (RFCs) se debe registrar y la información a incluir en una RFC es:

- Código de la RFC.
- Código de error conocido asociado.
- Código de los CIs correspondientes.
- Motivo del cambio (justificación, ventajas, desventajas).

- Versión actual y nueva del CI a cambiar.
- Datos de la persona que realiza la RFC.
- Recursos y tiempo estimado.

No todas las RFCs son un cambio, algunas tareas administrativas rutinarias son consideradas peticiones de servicio, siempre que no requieran modificaciones.

Las RFCs se refieren a cualquier aspecto de la infraestructura TI considerada en el alcance y los orígenes de las RFCs pueden ser:

- **Gestión de Problemas:** con el fin de mantener estable la provisión de servicios, plantea soluciones para eliminar errores a largo plazo.
- **Clientes:** pueden solicitar servicios directamente como RFCs.
- **Política:** los procesos de Provisión de Servicios requieren que las RFCs cambien los servicios. Por ejemplo por la elaboración de planes anuales.
- **Leyes:** si crean nuevas regulaciones para las actividades del negocio, requisitos por seguridad.
- **Proveedores:** crean nuevas versiones y actualizaciones de sus productos, corrigen errores o restringen soporte a determinadas versiones.
- **Proyectos:** un proyecto involucra cambios.
- **Personal:** toda persona puede realizar una RFC, pero principalmente ayudará a mejorar los manuales y procedimientos.

## Aceptación

Una vez registrada la RFC, se realizará una evaluación, es necesaria?, es práctica? para aceptarla o rechazarla. La persona que solicitó la RFC será notificada sobre el resultado de su petición. Si la RFC es rechazada, se indicará las causas de la decisión y si la RFC es aceptada, se agrega en el registro del cambio la información necesaria, como por ejemplo:

- Prioridad asignada
- Evaluación del impacto de implementar y no implementar el cambio.



- Evaluación de los costos.
- Categoría.
- Recomendaciones
- Fecha de autorización.
- Fecha de implementación del cambio.
- Plan y requisitos de soporte.
- Plan de implementación.
- Datos sobre el ejecutante
- Fecha de evaluación
- Resultados de la evaluación y problemas presentados.

### Clasificación

Luego de ser aceptada la RFC, se debe indicar el personal que trabaja en la solución, los servicios perjudicados por el cambio, la prioridad y orden: La prioridad sirve para saber la importancia del cambio en relación con las otras RFCs y depende de la urgencia y del impacto del cambio.

Como ejemplos de tipos de categoría y prioridad según los impactos y recursos, tenemos:

<b>Tipo categoría</b>	<b>Descripción</b>
Impacto menor	Cambio sin mucho trabajo y será aprobado por el Gestor de Cambios.
Impacto medio	Cambio con esfuerzo y con impacto en los servicios. Se necesita posiblemente de una reunión con los especialistas.
Impacto mayor	Cambio con mucho esfuerzo y para ejecutarlo, el Gestor de Cambios necesita autorización de un nivel superior.
<b>Tipo prioridad</b>	<b>Descripción</b>
Prioridad baja	Cambio que puede esperar hasta otro momento
Prioridad normal	Cambio no urgente ni de gran impacto, pero no se puede esperar el cambio.
Prioridad alta	Error grave que afecta a varios usuarios o tiene relación con temas urgentes.
Prioridad máxima	Problema que afecta el uso de servicios de los usuarios o que requiere de un cambio urgente. Por ejemplo: nuevas leyes, nuevas funciones. Estos cambios son conocidos como cambios de emergencia, los recursos tienen disponibles inmediatamente y por tanto no siguen los procedimientos normales. Todos los planes anteriores pueden sufrir interrupción.

## Planificación

Se utiliza un programa de cambios a futuro que contiene información de todos los cambios aprobados y de su planificación. La aprobación de un cambio depende de:

- **Aprobación financiera:** presupuesto y análisis costo/beneficio.
- **Aprobación técnica:** impacto, necesidad y viabilidad.
- **Aprobación del negocio:** aceptación del impacto y de las funciones por parte de los usuarios.

Una buena planificación depende del contacto que exista entre las diferentes oficinas de la empresa, el personal que implementa los cambios y de la determinación de políticas que incluyan entre otras cosas: no alejar al usuario, establecer horarios prohibiendo cambios (horas de oficina, fin de períodos contables), implementar los cambios en horarios de menos impacto en el servicio (fines de semana, horas no laborables) considerando los servicios afectados y los niveles de servicio ya establecidos.

Para determinar los recursos necesarios y el impacto del cambio se debe considerar:

- Capacidad y rendimiento del servicio afectado.
- Fiabilidad y recuperación.
- Planes de back-out.
- Seguridad.
- Impacto del cambio en otros servicios.
- Registro y aprobación.
- Recursos necesarios.
- Costos de mantenimiento y soporte.
- Cantidad y disponibilidad de los especialistas.
- Tiempo requerido para el cambio.
- Nuevos recursos por comprar y probar.

- Impacto sobre las operaciones del negocio.
- Conflictos con otros cambios.
- Impacto de la implementación y no implementación del cambio.

## **Coordinación**

Los cambios aprobados son comunicados a los especialistas, quienes los evaluarán para su implementación. La coordinación involucra tres etapas:

**a) Construir:** no todos los cambios tienen una fase de construcción. Esta etapa incluye entre otras cosas la creación de nuevas versiones de software, manuales, cambios de hardware, elaboración del plan de implementación, elaboración de los planes de comunicación y formación en el caso de que el impacto recaiga en el usuario.

**b) Probar:** ningún cambio puede implementarse sin antes haber probado elementos como: procedimiento back-out, backup, documentos de soporte, implementación y resultados esperados del cambio. Los resultados de las pruebas deben estar debidamente documentados.

Las pruebas pueden ser de dos tipos: aceptación del usuario (la funcionalidad del cambio evalúa el cliente del cambio) y aceptación operacional (la funcionalidad evalúan los que soportan y mantienen la infraestructura en la que se realizó el cambio).

**c) Implementar:** cualquier persona del departamento responsable puede implementar un cambio.

La Gestión de Cambios garantiza que el cambio se haga de acuerdo a lo planificado y comunica del cambio a quien corresponda, pudiendo ser un usuario, administrador de la red, etc.

Los cambios de emergencia se deben efectuar inmediatamente, ya que pueden tener un gran impacto en el trabajo planificado e incluso recursos de otras actividades podrían ser direccionados a estos cambios. El objetivo es disminuir el número de cambios urgentes y para eso se deben tomar algunas precauciones como:

- Pedir a tiempo los cambios, antes de que se conviertan en urgentes.
- Regresar a la versión anterior en el mejor de los casos, si por cambios con poca preparación se ha corregido errores.

Los cambios urgentes pueden seguir apareciendo a pesar de las precauciones tomadas, en estos casos se requiere de procedimientos para actuar rápidamente y evitar que pierda el control del proceso la Gestión de Cambios.

## **Evaluación**

Se deben evaluar todos los cambios implementados, su seguimiento se realizará si se cree conveniente y si es el caso, se hará cada determinado tiempo. Para la evaluación se debe conocer ¿con el cambio se cumplieron los objetivos planteados?, ¿el resultado es satisfactorio para los usuarios?, ¿se presentaron efectos secundarios?, ¿los costos y los esfuerzos fueron los estimados?.

La RFC se cierra si el cambio fue satisfactorio y los resultados ingresarán en el respectivo registro, pero si el cambio no fue satisfactorio, el proceso inicia nuevamente desde donde apareció el problema.

## **4.4 Control del proceso**

### **4.4.1 Indicadores de rendimiento**

Indican el punto hasta el cual la Gestión de Cambios tiene éxito administrando los cambios, con el mínimo impacto adverso en el nivel de servicio acordado. Los indicadores pueden ser:

- Número de cambios implementados, tanto por tiempo como por categoría.
- Causas de los RFCs y de los cambios.
- Número de cambios implementados satisfactoriamente
- Número de back-outs
- Número de cambios no aceptados.
- Número de incidentes originados por los cambios.
- Número de incidentes solucionados por los cambios.
- Costo de los cambios implementados.
- Número de cambios urgentes.
- Relación entre recursos y tiempo estimados y los efectivos.

#### **4.4.2 Factores críticos de éxito**

Para garantizar el cumplimiento del proceso de Gestión de Cambios se debe:

- Realizar auditorias de forma regular, preferentemente con un auditor externo, con el fin de verificar el cumplimiento de los procedimientos.
- Supervisar al personal de soporte y a los desarrolladores de las actividades.
- Controlar todos los CIs y las versiones protegiendo la CMDB.
- Garantizar que se realicen Auditorias de Configuración.
- Garantizar que la Gestión de Incidentes informe a qué software y hardware no incluido en la CMDB tienen acceso los usuarios.
- Incluir en los contratos con los proveedores todos los procedimientos y condiciones.
- Nombrar como Gestor de Cambios a una persona con mucha experiencia y conocimiento del negocio.
- Obligar que todos los cambios cumplan con los procedimientos completos.
- Evaluar los cambios.
- Garantizar que se incluyan los cambios de los CIs en la CMDB.
- Asegurar que el personal y los proveedores acepten el proceso de Gestión de Cambios y que no implementen cambios sin previa coordinación.

#### **4.4.3 Funciones y Roles**

##### **Gestor de Cambios**

- Recibir y clasificar las Peticiones de Cambio (RFCs).
- Determinar los recursos necesarios y el impacto del cambio.
- Tramitar las autorizaciones necesarias.
- Evaluar, planificar y coordinar los cambios.
- Posibilitar el proceso.
- Evaluar riesgos.
- Decidir sobre la implementación del cambio.
- Recomendar sobre los clientes, cambios planificados, disponibilidad del personal y costos.
- Tomar decisiones de emergencia y sobre los cambios más importantes.

#### **4.4.4 Costos**

Se considerarán los costos de personal, los mismos que serán justificados al disminuir el esfuerzo de coordinación en la empresa y al bajar el costo de resolución de incidentes y problemas, gracias a una excelente implementación de la Gestión de Cambios.

Otros costos a considerar son los de las herramientas que corresponden a los costos de software y hardware.

#### **4.4.5 Problemas**

Los problemas que se pueden aparecer con la Gestión de Cambios son:

- Uso de sistemas basados en papel
- Resistencia a la monitorización de la infraestructura TI.
- Intentos por implementar cambios sin cumplir los procedimientos acordados; si no se cumple lo establecido, el proceso fracasará.

## **5. Gestión de Versiones**

### **5.1 Introducción**

Implementa los cambios en los servicios TI, administra todos los aspectos técnicos y no técnicos de los cambios, garantiza la calidad del ambiente de producción, confirma cuándo se implementan nuevas versiones, garantiza la

actualización de la CMDB y los contenidos de las versiones de software y hardware.

La Gestión de Versiones controla el ciclo de vida del software una vez ingresado a la respectiva BDD que contiene varias versiones del mismo software, códigos fuente y documentos, stock de hardware, configuración de la red, repuestos, etc.

Existe el lanzamiento de nuevas versiones de hardware y software referidas a cambios importantes en sus funcionalidades, versiones que generalmente eliminan errores conocidos y soluciones temporales. Otras referidas a una versión menor de software o a una actualización de hardware, incluyendo mejoras mínimas y soluciones a errores conocidos, correctivos que pueden ya haber sido implementados como reparaciones de emergencia (hostfixes), pero ahora están incluidos en la versión. Finalmente, están las reparaciones de emergencia que es una reparación rápida para un problema o error conocido.

A nivel de software, las copias del software se pueden repartir a los siguientes entornos:

- **Entorno de desarrollo:** solo aquí se puede cambiar el software. El desarrollo de otra versión puede nacer de una versión anterior.
- **Entorno de pruebas:** aquí se prueban las versiones. Existen pruebas técnicas (desarrolladores), pruebas funcionales (usuarios), pruebas de implementación (desarrolladores de versión) y pruebas de aceptación (usuarios y empresa).
- **Entorno de producción:** aquí están a disposición del usuario los sistemas de información.
- **Archivo:** mantiene versiones viejas de software que no son utilizadas.

Para liberar una versión se puede optar por los siguientes tipos de versiones:

- **Versión beta:** es una reparación rápida o de emergencia e incluye solamente software y hardware cambiado. Una desventaja que se tiene es

que no siempre se puede probar todos los vínculos con lo demás del entorno.

- **Versión completa:** el programa se entrega completo incluyendo los módulos no cambiados, utiliza los instaladores estándar, requiere de más preparación y recursos que la versión beta, y es recomendable cuando no se conoce lo que se cambió y porque aparecen pocos incidentes luego de implementarla.
- **Paquete de versiones:** es un conjunto de versiones agrupadas en un solo paquete, recomendado por la estabilidad para los usuarios durante largos períodos de tiempo y para las actualizaciones programadas.

## 5.2 Objetivos

El principal objetivo es administrar y distribuir versiones de software y hardware utilizadas en la producción, para suministrar el nivel de servicio requerido.

Otros objetivos de la Gestión de Versiones son:

- Planificar, coordinar e implementar software y hardware.
- Diseñar e implementar procedimientos para distribuir e instalar los cambios en los sistemas TI.
- Garantizar la seguridad del software y hardware relacionados con los cambios.
- Comunicarse con los usuarios durante la Planificación y despliegue de las nuevas versiones.
- Implementar nuevas versiones de manuales, informes, software y hardware en la estructura operativa.
- Asegurar que las copias originales de software, licencias y documentación legal estén almacenadas en la respectiva BDD y que la CMDB esté actualizada.

Entre las ventajas de la implementación del proceso de la Gestión de Versiones tenemos:



- El software y hardware en producción son de alta calidad, ya que antes de ser liberados son probados bajo control de calidad.
- Los errores son mínimos si se libera una versión incorrecta.
- El negocio tiene mucho cuidado con sus inversiones de software.
- Se prueba en detalle cada implementación.
- Al probar y controlar la implementación, se minimiza el riesgo de incidentes y errores.
- En las pruebas de una versión los usuarios están más comprometidos.
- Anticipadamente se elabora un calendario de liberaciones.
- El negocio tiene un diseño y construcción de software y hardware.
- Para entregar un soporte de mayor calidad, el negocio estandariza las versiones de software y hardware.
- Se disminuye el riesgo de software ilegal, incidentes y problemas por causa de versiones equivocadas o infectadas.
- Se detectan con facilidad las copias no autorizadas y las versiones equivocadas.

### **5.3 Actividades**

#### **Política y planificación de liberación de versiones**

Antes de planificar una versión se debe tener información sobre el ciclo de vida del producto, descripción de los servicios, productos a entregar, autorización de las RFCs correspondientes, etc.

Las versiones muy importantes se planificarán por adelantado para que los cambios sean considerados con tiempo.

Para proponer una versión se debe:

- Coordinar el contenido de la versión.
- Diseñar el programa de liberación de versiones.
- Acordar los lugares y unidades organizativas.
- Diseñar el plan de comunicación
- Especificar qué software y hardware están en uso.

- Establecer roles y funciones.
- Negociar con los proveedores asuntos como software, hardware, servicios de instalación y soporte.
- Diseñar planes de back-out
- Divulgar la versión en la organización ante los usuarios.

#### **Diseño, construcción y configuración de versiones**

Para el diseño, construcción y configuración de las versiones se puede tomar como modelo los CIs desarrollados en la organización o los comprados y configurados por los proveedores, es recomendable contar con procedimientos estándar para realizar todas éstas actividades.

Antes de realizar una instalación definitiva se recomienda una instalación de prueba, ya que el software y hardware de una versión deben estar debidamente probados y configurados para entrar en producción. En caso de tener resultados negativos con cualquier versión, es recomendable regresar a la versión previa y si no hay éxito, debemos tener planes para restablecer el servicio.

Se debe elaborar planes de back-out y ponerlos en práctica. Un plan de back-out nos indica los pasos necesarios a seguir para recuperar el servicio si algo resulta mal y sus requisitos como: crear backups, tener servidores de respaldo, fecha límite, etc. deben cumplirse por adelantado, especialmente con la fecha límite que nos indica cuándo se inicia el back-out para restaurar el servicio a tiempo. El plan debe ser aceptado por los usuarios y estar dentro de lo acordado en los Contratos de Servicio para no afectar la provisión del servicio.

En la CMDB se deben incluir las configuraciones de las versiones completas para ser tomadas como configuraciones estándar para el futuro.

Para realizar el diseño, construcción y configuración de versiones se requiere de:

- Definición de la versión
- Instrucciones para construir o configurar la versión

- Scripts de instalación
- Planes de prueba
- Planes de back-out
- Copias del software fuente para su ingreso en la DSL
- Plan de compras para adquirir elementos o licencias.
- Plan de ejecución.

#### **Prueba y aceptación de la versión**

Los cambios y versiones no satisfactorias son originadas por pruebas defectuosas, para evitar estos problemas, antes de implementarlos, la versión deberá pasar una prueba funcional y una operativa. Las pruebas lo harán los usuarios (funcional) y el personal de gestión TI (operativa), para la operativa se considerará la operación técnica, funciones, rendimiento, y la integración con el resto de la infraestructura. Las pruebas incluyen scripts de instalación, procedimientos de back-out y todo cambio en los procedimientos administrativos.

Las versiones son aceptadas en ambientes de pruebas controlados, que son configuraciones básicas registradas en la CMDB e idénticas a las del ambiente de producción.

Esta actividad tiene como resultado lo siguiente:

- Procedimientos de instalación probados.
- Componentes de versión probados
- Errores conocidos y defectos de la versión.
- Resultados probados
- Documentación de administración y soporte
- Sistemas afectados
- Herramientas de diagnóstico
- Instrucciones operativas
- Planes de contingencia probados
- Planes de back-out probados
- Programas de capacitación para los usuarios.

- Documentos de aceptación con firmas
- Autorización de cambio para la versión

### **Planificación del despliegue**

El plan de liberación de versiones que se elaboro en las etapas previas ahora se complementa con información sobre las actividades de implementación. Una versión se puede desplegar a toda la organización por completo o por etapas de la siguiente manera: incrementos funcionales (al mismo tiempo todos los usuarios consiguen nuevas funciones), incrementos por localización (se trata con el grupo de usuarios) o evolutivo (las funciones se expanden en etapas).

El plan de despliegue requiere:

- Diseñar un programa, lista de tareas y recursos humanos necesarios.
- Crear lista de CIs a instalar y eliminar.
- Diseñar un plan de actividad para las zonas afectadas por la implementación.
- Enviar a quien corresponda las respectivas comunicaciones como por ejemplo: las notificaciones de liberación de versión.
- Comprar, guardar, identificar y registrar todos los nuevos CIs en la CMDB para esta versión.
- Reunirse con los usuarios, departamento administrativo y con quién se requiera.

### **Comunicación, preparación y capacitación**

El personal relacionado directamente con los clientes debe ser comunicado y conocer los planes, cambios en los diferentes Acuerdos y Contratos, y sobretodo conocer cómo éstos afectaran sus actividades.

### **Distribución e instalación de la versión.**

La Gestión de Versiones monitoriza los procesos de compra, almacenamiento, transporte y entrega de software y hardware, con la ayuda de procedimientos, registros y documentos.

Dado que la instalación de software y hardware deben ser seguras, es recomendable que:

- Esa actividad haga solo personal autorizado ayudado de herramientas automáticas con el fin de asegurar una instalación con éxito, reducir recursos y el tiempo de instalación, y aumentar la calidad.
- El entorno de instalación cumpla con las condiciones del caso, como por ejemplo: espacio suficiente en disco, seguridad, aire acondicionado, UPS, toma de corriente, punto de red, línea telefónica.

#### **5.4 Control del proceso**

##### **5.4.1 Indicadores de rendimiento**

- Costo del proceso.
- Estabilidad del software y del hardware.
- Número de despliegues sin errores
- Número de errores encontrados en la etapa de pruebas
- Número de virus en el sistema
- Software instalado y correctamente licenciado.

##### **5.4.2 Costos**

Se puede asignar un presupuesto anual fijo para actividades como cambios menores y otros gastos que se presenten cuando se fijan los procesos, costos que serán menores en comparación con los altos costos que requieren las actividades de planificar y controlar software y hardware, como por ejemplo:

- Interrupciones por falta de planificación de versiones de software.
- Duplicación del trabajo por tener copias de todas las versiones.
- Pérdida de tiempo por no saber dónde encontrar los recursos.
- Comprar o desarrollar otro software por pérdida del archivo fuente.
- Falta de protección contra virus.

Entre los costos de la Gestión de Versiones tenemos:

- Costos de personal.
- Costos de almacenamiento.
- Costos de construcción, prueba y distribución.
- Costos de software y hardware requeridos.

#### **5.4.3 Problemas**

En la Gestión de Versiones se pueden presentar los siguientes problemas:

- Personal que no se acostumbra a los cambios.
- Instalando software no autorizado se tiene el peligro de que ingresen virus a la red informática de la organización, alterando el correcto funcionamiento de los servicios y dificultando el respectivo soporte. Para esto se debe actuar firmemente con los usuarios que utilizan software no autorizado e incluso se debe restringir el acceso a las instalaciones.
- Evitando la Gestión de Versiones para cambios emergentes.
- Si se desea liberar software en distintas partes, se debe sincronizar de tal manera que no se presente una versión por cada sitio de instalación.
- Falta de sitios de pruebas, es difícil evaluar nuevas versiones si no existe un lugar adecuado para pruebas.

## **6. Centro de Servicios**

### **6.1 Introducción**

El Service Desk es una función, departamento, unidad o parte central de la organización que atiende las consultas de los clientes sin personal especializado, es para el usuario el único sitio de contacto con la organización TI, ayuda al usuario a encontrar la persona indicada para tratar su consulta e incluso realiza el seguimiento de los incidentes que se producen en la organización. El Service Desk representa la imagen y la calidad de servicio de la organización TI.

El Service Desk trata un grupo amplio de actividades de soporte en relación al Help Desk (Centro de Soporte) que generalmente se dedica al proceso de incidentes.

Entre las actividades del Service Desk están las siguientes:

- Tiene llamadas relacionadas con incidentes, por tanto registra y monitoriza incidentes.
- Puede instalar software y hardware.
- Verifica detalles de los recursos TI y de la llamada cuando se registra un incidente.
- Instala o reubica redes LAN y estaciones de trabajo.
- Informa a los clientes sobre promociones y servicios.
- Realiza diariamente seguimientos postventa a los clientes.
- Coordinar la información entre usuarios, organización y proveedores.
- Soporte de las operaciones del negocio.

## **6.2 Objetivo**

El principal objetivo del Service Desk es brindar soporte a la provisión de los servicios previamente acordados, cumpliendo con actividades de varios procesos.

Service Desk reduce el trabajo de otros departamentos filtrando el tipo de consultas y pasando a otros nivel solamente aquellas preguntas que necesitan de un especialista. Al ser punto de contacto con los usuarios garantiza que ellos siempre tendrán la atención de la persona correcta y la solución tan pronto como sea posible.

## **6.3 Estructura**

### **6.3.1 Acceso**

El Service Desk debe facilitar el acceso a la organización invitando a los usuarios para que llamen si necesitan ayuda. Los medios más comunes para acceder al Service Desk son el teléfono, fax, internet, mensajes de celulares, correo de voz y el correo electrónico.

Service Desk para dar soporte se basa en cuestionarios, respuestas estándar y principalmente en la confianza ganada al usuario.

### 6.3.2 Soporte del negocio

Las llamadas pueden ser consultas relacionadas con la infraestructura TI, incidentes, funcionamiento de una aplicación, cambios estándar, etc. Dependiendo del Service Desk responderá todas las preguntas, solo las técnicas o solo de aplicaciones, así no habrá sobrecarga de trabajo para determinado Centro de Servicios.

### 6.3.3 Modelos

Los modelos de estructura más comunes de los Service Desk son:

**Central:** Es el único Service Desk responsable para todas las unidades de la organización y único punto de contacto para todos los usuarios, aquí el Service Desk acepta y registra la llamada y monitoriza el progreso y el escalado.

Este modelo estandariza los procesos, pero es más difícil que atienda las necesidades de los clientes de manera individual.

**Local:** Cada localización o cada unidad de la organización tiene su propio Service Desk local. Está en varios lugares (edificios, países, etc) y permite entregar al usuario un soporte más cercano, pero tener el Service Desk en varias ubicaciones hace más difícil su gestión. En este modelo existen otras opciones:

- **Punto de contacto central:** dirige las llamadas al soporte local. El Service Desk central es el contacto inicial para los usuarios y registro de incidentes.
- **Punto de contacto local:** es de utilidad cuando cada organización local tiene sus propios estándares y también cuando tiene aplicaciones por cada línea de negocio.



- **Call Center:** es la más utilizada por los proveedores y consiste en un número telefónico central generalmente gratuito con acceso a un menú de respuestas por voz, aquí el usuario puede escoger el tema sobre el que quiere ayuda. Luego la llamada es direccionada al grupo de soporte, el mismo que puede estar en diferentes áreas geográficas.

### **Virtual**

Es un conjunto de Help Desks locales, brinda soporte on site a los clientes y utiliza tecnología de comunicación para que el usuario no note el soporte remoto. Gracias a la tecnología disponible, la información es guardada centralizadamente y disponible globalmente.

Este modelo ayuda al usuario final con soporte en cualquier parte del mundo las 24 horas del día durante todo el año, reduce costos y es de funcionamiento automatizado mediante autoayuda.

### **6.3.4 Personal**

Los requisitos del personal se determinan de acuerdo a la misión y a la estructura del Service Desk., como por ejemplo:

**Call Center:** solo registra llamadas y no entrega soluciones, las llamadas pasan a un grupo de especialistas para que lo resuelvan. Los sistemas de respuesta de voz automatizan el registro y direccionamiento de llamadas.

**Service Desk de registro de llamadas:** o no cualificado, registra las llamadas y se direccionan de inmediato. Para el manejo de las llamadas necesita una gran cantidad de procedimientos, scripts y otras actividades. El utilizar este modelo permite estandarizar el registro de incidentes, pero en cambio el tiempo de respuesta es muy alto y la tasa de resolución en primer nivel es inferior en relación con el Service Desk cualificado.

**Service Desk cualificado:** tiene más experiencia que el de registro de llamadas. Algunos incidentes son resueltos utilizando soluciones documentadas y otros envía a los especialistas.

**Service Desk experto:** tiene conocimiento de la infraestructura TI y experiencia suficiente para resolver independientemente la mayor cantidad de incidentes.

#### 6.3.5 Tecnología

Para establecer un Service Desk se necesita:

- Integración de las herramientas a utilizarse.
- Tecnología de comunicaciones: Integración de teléfonos y pc's, protocolos de Voz para internet.
- Sistemas de Respuestas por Voz.
- E-mail
- Fax
- Envío de llamadas a celulares, ordenadores portátiles y pocket-pc.
- Bases de Conocimiento
- Sistemas de Administración automatizados
- Herramientas de red, internet e Intranet.

#### 6.4 Actividades

##### **Responder llamadas**

Todas las llamadas son registradas para monitorizar los incidentes y para tener métricas para el control del proceso. Las llamadas son para informar errores, fallas, quejas del servicio, peticiones de servicio (pedidos de información, documentación como manual de usuario, restauración de claves, ejecución de procesos batch, restauración de archivos, cambio de teclado, etc.

##### **Entrega de información**

Service Desk es la principal fuente de información para los usuarios y se puede entregar información por medio de anuncios, mailings y mensajes de pantalla. Se debe informar a los usuarios sobre los errores antes de las respectivas consecuencias, sobre los servicios existentes y nuevos, procedimientos y los costos.

## **Coordinar mantenimiento**

Service Desk debe coordinar el mantenimiento con los proveedores, lo que incluye gestionar los incidentes y la reparación y reemplazo de impresoras, equipos de telecomunicaciones, entre otros.

## **Administración operativa**

Realizar backups, administración de servidores, realizar conexiones LAN y administración de cuentas.

## **Monitorizar la infraestructura**

Las herramientas son utilizadas para evaluar el impacto de las fallas que afectan a un equipo como servidores, routers, BDD, aplicaciones. Las herramientas comunican a la Gestión de Incidentes cuando existen amenazas y cuando se produce la falla. Para el Service Desk es importante conocer el estado de las fallas para informar adecuadamente a los usuarios.

## **6.6 Control del Proceso**

### **6.6.1 Indicadores de rendimiento**

- Satisfacción del usuario
- Rapidez con que se atiende el teléfono.
- Porcentaje de llamadas que se atiende en X segundos.
- Tiempo que tardan en ir las llamadas al segundo nivel, si es el caso.
- Tiempo de aviso a los usuarios sobre los cambios y errores actuales y futuros.
- Tiempo de restauración del servicio.
- Encuestas al cliente sobre trato que reciben en el teléfono y consejos de prevención dados por el personal que atiende la llamada.
- Porcentaje de incidentes que pueden cerrarse sin recurrir a otros niveles de soporte.
- Número de llamadas por cada estación de trabajo, persona de soporte o Service Desk.

- Tiempo promedio de resolución por incidente, impacto o petición.
- Tiempo promedio de respuesta, número de llamadas que los usuarios terminan antes de tiempo, promedio de tiempo por llamada.

#### **6.6.2 Factores críticos de éxito**

- Dificultad para contactar al Service Desk, por tal motivo los usuarios tratarán de resolver los problemas por si mismos o buscarán a una persona que los ayude.
- Poca o ninguna publicidad sobre el Service Desk.
- Contactar directamente a los especialistas.
- Existencia de excelentes Contratos de Servicio para garantizar que el soporte que ofrece el Service Desk sea conocido por los usuarios.

### **III. Criterios para conquistar clientes**

#### **1. Comprender los mercados y los clientes**

Para crear un valor adicional para los clientes y una ventaja competitiva, es necesario comprender los mercados, clientes, productos y procesos. Para comprender los mercados y a los clientes se deben modificar los productos o servicios conforme a lo que soliciten los clientes y segmentar a los clientes para satisfacer sus exigencias más clara y rentablemente.

Entender las necesidades y los deseos de los clientes requiere que los gerentes deban:

**Comprender el entorno del mercado:** requiere que la empresa recoja información sobre sus clientes, proveedores, competidores, otros sectores y sobre todos los aspectos más importantes del entorno y el Estado que puedan tener impacto sobre el negocio. Para comprender a los clientes y mercados es recomendable la elaboración de mapas de procesos que ayudan a entender los acontecimientos, y así planear la forma de participar en ellos. Con los mapas de procesos conoceremos las necesidades específicas que podrían tener los clientes en el futuro y anticiparnos a las tendencias del mercado.

**Comprender las necesidades y los deseos de los clientes:** involucra evaluar los beneficios de usar el producto, medir los incidentes y analizar las pautas de compra de los clientes en los cuales se reflejen las expectativas. Para comprender las necesidades y deseos de los clientes, es necesario no solo resolver las quejas sino también realizar encuestas cada cierto tiempo.

**Segmentar a los clientes:** con la información obtenida se debe dividir a los clientes en grupos más pequeños según sus necesidades, características de compra, etc. Además la empresa debe crear políticas sobre lo que espera lograr y un plan para mejorar los niveles de satisfacción.

## **2. Diseñar productos y servicios**

Las empresas no deben limitarse a oír a sus clientes, sino que deben involucrarles directamente en la creación y perfeccionamiento de los productos. Las empresas exitosas buscan crear planes para nuevos productos o servicios, diseñar, construir y evaluar prototipos y servicios pilotos, perfeccionar y construir a la medida los productos y servicios para luego evaluar su utilidad.

**Desarrollar planes para nuevos productos o servicios:** primeramente se debe oír a los clientes para descubrir sus necesidades y luego establecer líneas de comunicación dentro de la empresa como entre los representantes y los clientes de la misma.

**Diseñar, construir y evaluar prototipos:** al diseñar un producto nuevo, las empresas deben involucrar a los clientes recogiendo sus aportes, realizando estudios de factibilidad y construyendo prototipos. No deben probar a ciegas el producto nuevo contra el viejo sino preguntar que sienten los clientes sobre ambos. Es recomendable establecer un programa de desarrollo rápido de prototipos para evaluar las necesidades de los clientes. Mediante el desarrollo de prototipos, las empresas deben

organizar un equipo para construir, probar, mejorar e indicar los productos a los clientes.

**Perfeccionar y construir a la medida los productos y servicios:** invitando a los clientes a vincularse en el proceso se dan los primeros pasos hacia "hacer bajo pedido". Por lo general, las compañías empiezan con uno de sus productos existentes y solicitan a los clientes comentarios sobre las mejoras que le harían.

### 3. Comercializar y vender los productos y servicios

**Asegurar los canales de distribución:** las empresas deben crear canales de distribución y luego ampliar esos canales de distribución con incursiones en los campos de las ventas, el telemarketing, el correo directo o los esfuerzos por Internet. Se debe considerar que la venta directa, es menos costosa que los canales en los cuales hay intermediarios, este tipo de venta elimina los incrementos de precios de los intermediarios.

**Establecer los precios:** una empresa puede utilizar la estrategia de precios para fortalecer su posición en el mercado y crear imagen de calidad en las mentes de sus clientes. Es una estrategia en la que se puede equilibrar la exigencia del cliente con las limitaciones financieras internas de la empresa. Es importante conocer la estrategia de precios de la competencia, porque si utiliza estrategia de precios bajos el competidor también lo puede hacer.

**Desarrollar estrategias de publicidad y promoción:** la publicidad y las promociones son el primer intento por comunicarse con los clientes potenciales y por esa razón deben ser eficaces en posicionar la imagen de la empresa y sus productos y servicios. Cualquiera que sea la estrategia, debe construir una imagen positiva y ayudar a los clientes potenciales a considerar su necesidad por el producto o servicios.

**Desarrollar y desplegar la fuerza de ventas:** las empresas capacitan a sus vendedores para que trabajen en equipo, en lugar de competir de forma individual hacen que adopten un comportamiento para satisfacer a los clientes exigentes. En los equipos de venta se combinan las destrezas de muchos empleados, por lo cual pueden brindar un servicio muy superior al que podría ofrecer cada vendedor por su cuenta.

**Procesar los pedidos:** para la entrega de pedidos se establece un punto de contacto para que el cliente pueda hacer todos sus pedidos, resolver los problemas y aprender a utilizar los productos o servicios que le ofrece la empresa. Se necesita un sistema integrado para procesar los pedidos, que sea flexible, hecho a la medida de cada cliente y debe estar interconectado con el cliente a fin de que su personal pueda tener acceso a los datos de inventario. El sistema debe incluir información sobre precios, clientes, pedidos, inventarios, etc.

**Desarrollar a los clientes:** las empresas identifican a los clientes con los cuales desean hacer negocios y luego elaboran un plan para fortalecer esas relaciones y para cerrar las ventas. Una empresa aprovecha cada interrelación con el cliente para obtener información: las encuestas, las entrevistas, los contactos en el punto de venta, las visitas de mantenimiento, las consultas vía Internet o por teléfono, las entregas. Además, una compañía puede emplear otras formas para llegar a sus clientes, tales como las rebajas, las ofertas de promoción, etc. Uno de los aspectos más difíciles es atraer clientes que la compañía ha perdido o que le pertenecen actualmente a un competidor.

#### **4. Entregar productos y servicios**

Las compañías saben que para involucrar de manera efectiva a los clientes en la entrega de los productos y servicios es preciso:

**Ofrecer opciones para convertirse en el proveedor de elección:** actualmente los clientes más que formar alianzas con un proveedor,

buscan el proveedor más interesado en el éxito de ambos. Las compañías para ganar ventajas competitivas, han desarrollado la técnica del intercambio electrónico de datos. Con este sistema no solo se ayuda a conservar en tiempo real el manejo del inventario del cliente, sino que el proveedor se convierte en parte vital del negocio de su cliente. Una empresa puede también intentar sellar un mercado para impedir el ingreso de competidores mejorando sus productos existentes y controlando las líneas de distribución.

**Entregar a la medida con el fin de atraer y conservar a los clientes:** para llegar a ser los proveedores líder, muchas empresas se concentran en hacer los productos y servicios a la medida de los clientes. En busca de satisfacer las necesidades de los clientes a través de la oferta de un buen soporte técnico, se crean sistemas de información de quejas que ayudan a crear bases de datos de problemas a fin de que estos no vuelvan a suceder..

**Identificar las necesidades de los clientes:** la única regla para entregar los productos y servicios a los clientes es asegurarse de que reciban lo que necesitan en el momento en que lo necesitan. Cuando una empresa no comprende el efecto que su entrega tiene sobre el negocio del cliente, pierde la oportunidad de agilizar el proceso de distribución y capturar una proporción mayor del mercado.

**Desarrollo de la capacidad de distribución:** luego de que se comprende las necesidades de entrega de sus clientes, se debe desarrollar una capacidad de distribución teniendo en mente esos clientes. Lo primero es diseñar la estrategia de entrega para atender segmentos específicos de clientes. La empresa debe evaluar constantemente el proceso de entrega y la eficacia de sus sociedades, haciendo cambios donde sean necesarios para garantizar la entrega rápida, ágil y confiable de sus productos y servicios.

## **5. Brindar a los clientes el mejor servicio**



**Establecer la excelencia en los puntos de contacto:** la mayoría de las empresas ven con miedo el recibir quejas, sin embargo para otras, las quejas son una oportunidad para avanzar hacia la superación. Algunas empresas lograrán gracias a la implementación de un centro especializado para quejas y reclamos corregir múltiples problemas para sus clientes. Las empresas que ponen barreras a sus clientes para resolverle los problemas no consiguen muchos seguidores para sus productos y servicios.

**Crear cooperación en los puntos de contacto:** a los clientes siempre les ha correspondido hacer todo cuando se trata de resolver un problema. En muchas empresas las unidades creadas para atender a los clientes rara vez se comunican entre sí y, cuando lo hacen no saben lo que deben hacer para los problemas o quejas. Las empresas agilizan el servicio al cliente proporcionando capacitación de manera que los empleados puedan comprender desde el primer contacto con la empresa hasta el seguimiento que acompañan a la venta y el despacho pedido.

**Capacitar a los empleados para mejorar las expectativas de los clientes frente a los productos y servicios:** un paso en la dirección correcta es que la base de datos que una empresa desarrolle para registrar las quejas de los clientes, también puede analizar y dirigir las consultas a las personas más aptas para resolverlas. Para que una empresa llegue a ser la mejor en servicio al cliente, debe capacitar a sus empleados.

## **6. Manejar información sobre los clientes**

Mantener la vista sobre todos los clientes podría ser un problema, sobre todo en empresas que manejan miles de clientes, no obstante tener esta información sobre sus clientes se torna en una ventaja competitiva.

**Crear perfiles de los clientes,** para identificar patrones de compra y actitudes. Dado que no todos los clientes son iguales, ni se comportan de la misma forma, crear una base de datos le sirve a una compañía para

encontrar cuales son los productos que les acomodan a ciertos clientes y en donde radica la rentabilidad de estos.

**Establecer información de servicios**, para descubrir como, cuando y con que frecuencia los clientes utilizan los productos y servicios de la empresa, ya que un mal conocimiento del producto hace que no se aproveche como es debido o que se abuse de este, por consiguiente, es vital para la empresa educar a sus clientes sobre la forma de utilizar correctamente sus productos y servicios. Una forma de conocer este proceso consiste en apoyarse en sus clientes más importantes para desarrollar productos nuevos, perfeccionar los existentes y manejar los problemas de servicio a medida que surjan.

**Medir la satisfacción de los clientes**, para determinar cuales son los aspectos de un producto o servicio que los clientes más valoran. Las empresas recogen información sobre los clientes para conocer sus percepciones sobre la calidad y la confiabilidad de la empresa.

#### **IV. Formas de vender el producto**

##### **1. Introducción**

Este módulo permitirá conocer quiénes son nuestros potenciales clientes, cómo debemos venderles, cuál es nuestra forma de vender y nuestra experiencia. También conoceremos los diferentes sistemas de venta que ayudarán a lograr un rápido crecimiento y expansión en el mercado, sin olvidar el ansiado objetivo de ser líderes del mercado.

Debemos recordar que cada cliente es diferente, tiene necesidades diferentes, exigencias diferentes y problemas diferentes. Esto exige una estrategia de ventas diferente y personalizada para cada tipo de cliente.

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tenemos que conocerlas. Los clientes compran solo lo que necesitan y para ofrecerles un producto planteamos la siguiente pregunta: **¿Qué espera de un software el mercado?**

Las respuestas pueden ser:

**a) Tecnología y calidad:** el software debe ser efectivo y no permitir que se pierdan datos, fácil de instalar y utilizar, que sea fiable y no ralentice la velocidad del equipo, que funcione y sea compatible con los sistemas operativos más difundidos, que permita gestionar la seguridad de la empresa, que la instalación y desinstalación del producto y las actualizaciones sean sencillas y rápidas y no ocasionen problemas a la red, que el producto tenga un precio razonable y que disponga de las últimas tecnologías.

**b) Servicios:** una empresa espera que la compra de software incluya una completa gama de servicios permanentes de asistencia al cliente. Estos servicios deben ser:

**Servicio de Soporte Técnico:** debe ser un servicio eficaz para solucionar a los clientes cualquier problema técnico relacionado con el software. Este servicio debe estar disponible las 24 horas del día, los 365 días del año con técnicos calificados que presten este servicio, por vía telefónica, chat, e-mail o en sitio.

**Servicio de Actualizaciones:** servicio que actualice periódicamente el software. Las actualizaciones de un programa deben ser entregadas puntualmente a través de Internet o a domicilio.

**c) Forma de hacer las cosas:** el cliente espera que le atiendan con interés y educación, que le expliquen y muestren cómo se utiliza el producto y cuáles son los servicios a los que tiene acceso, que pueda probar el producto antes de comprarlo, que le entreguen información sobre el software, que el proveedor tenga buena imagen y que los usuarios hablen bien de sus servicios, y que el proveedor garantice seriedad en los compromisos.

## **2. El canal de distribución**

El fabricante puede entregar su producto al mercado directamente vendiendo al usuario final y a través de los Canales de Distribución, cuya función es la de llevar

el producto del fabricante hasta las manos del usuario final, obteniendo a cambio un beneficio económico o margen comercial.

Un fabricante utiliza canales de distribución porque consigue importantes ventajas, como por ejemplo:

.

- Rápido incremento de las ventas con menor inversión.
- Disminución de los costes de infraestructura para un mismo nivel de venta.
- Aumento de usuarios finales a los que podemos vender nuestros productos.
- El Canal de Distribución llega a más clientes.

Un Canal de Distribución contempla mayoristas y distribuidores.

**Mayorista:** compra directamente al fabricante, vende a otros Canales de Distribución y al usuario final, consiguiendo un beneficio económico. La función principal del mayorista es la de abastecer del producto a otros Canales de Distribución.

**Distribuidor:** o revendedor, es un Canal de Distribución que puede comprar directamente al fabricante o al Mayorista, generalmente siempre vende al usuario final y gana un margen comercial al precio del producto que luego vende al usuario final.

Dependiendo del perfil de los clientes, podemos tener varios tipos de distribuidores:

**a) Vendedores de licencias:** distribuidor especializado en la venta a clientes que adquieren licencia de uso para su parque informático. A su vez, pueden clasificarse en:

**Distribuidores de Gran Cuenta:** tienen como clientes a las grandes empresas del país como: bancos, compañías de seguros, Administración Pública, universidades.

**Fabricantes de ordenadores:** están muy ligados a las grandes empresas. Suministran los ordenadores a sus clientes y les venden los programas.

**Distribuidores de Mercados Locales:** tienen como clientes a las mayores empresas de una región.

**Pequeños Distribuidores:** tienen como clientes a pequeñas y medianas empresas de su área. Algunos se especializan en la venta de software para sectores concretos como farmacias, construcción, arquitectura.

**b) Vendedores de productos físicos:** distribuidores que venden productos al mercado doméstico y a otros usuarios como a profesionales, pequeña y mediana empresa. Por el perfil de sus clientes, se pueden clasificar en:

**Grandes Superficies:** lugar donde el cliente compra todo lo que necesita para su vida cotidiana.

**Empresas de venta por catálogo:** presentan periódicamente un catálogo con todos los productos que venden y lo distribuyen de forma masiva. Este catálogo lo envían a sus bases de datos mediante un mailing, o lo insertan en revistas especializadas.

**Cadenas de Locales:** locales especializados en la venta de productos informáticos que cuentan con varios puntos de venta en las principales ciudades.

**Locales de Informática:** típicos locales con clientes que viven cerca. Venden de todo.

**c) Empresas que realizan Bundle:** producto que se regala por la compra de otro producto principal y es más económico. Las empresas que realizan bundle forman lo que se llama mercado OEM (Original Equipment Manufacturer, Fabricante de equipos originales). Los tipos de empresas que adquieren bundles de un software para regalar con sus productos son: fabricantes de ordenadores, ensambladores de ordenadores, fabricantes de Software o cualquier distribuidor

**d) Vendedores por Internet:** son empresas en Internet que venden software sin entrega física del producto. El cliente compra el producto en estos locales y lo descarga directamente desde la WEB del vendedor hasta su pc. También se les conoce como empresas ESD (Electronic Software Distribution) ya que venden a través de descarga de software desde la web. No se incluye en este grupo a empresas que reciben pedidos a través de Internet, pero realizan entrega física del producto.

### **3. Estrategia de ventas por tipo de cliente**

Cada una de ellas analiza la mejor estrategia de venta por cada tipo de cliente y recomienda el perfil y las características más importantes de cada uno de ellos para saber la mejor forma de venderles nuestro producto.

#### **3.1 Estrategia de ventas con mayoristas**

Un punto clave en la negociación con el mayorista es asegurar el cobro de las ventas que se realiza al mayorista, se debe asignarle un crédito que nunca sobrepase.

##### **Servicios que ofrece el mayorista al fabricante**

- a) Servicios logísticos de almacén, entrega y facturación.
- b) Servicios financieros una vez acordadas las condiciones con el fabricante, el mayorista financia a sus distribuidores.
- c) Acciones de marketing para que se conozca el producto:
  - Ferias organizadas por el mayorista para sus distribuidores y clientes.
  - Inclusión en sus catálogos
  - Promociones para vender el producto
  - Mailings físicos, a través de fax (faxing) o correo electrónico (e-mailing).
- d) Colaboración para el lanzamiento de nuevos productos.

- e) Transferencia de información del mercado.

#### **Servicios que ofrece el mayorista al distribuidor**

- a) Atención por medio de su personal comercial. Para distribuidores importantes es aconsejable que el mayorista disponga de comerciales asignados.
- b) Dar a conocer los productos incluyéndolos en catálogo y en el web.
- c) Financiación de los productos hasta el monto que se asigna a cada distribuidor.
- d) Entrega rápida de los productos.
- e) Facilidades para la comercialización.
- f) Soporte técnico de los productos.

#### **Política de comisiones para el mayorista**

- a) No dar directamente un alto porcentaje. El mayorista está acostumbrado a trabajar con porcentajes fijos, si le damos un margen mayor, él lo cederá a otros canales automáticamente y podríamos quedarnos sin margen de maniobra para negociar.
- b) Además del porcentaje inicial, se puede ofrecer:
  - Un porcentaje de las ventas para realizar acciones de marketing. Se presenta un Plan de marketing con acciones específicas para mover el producto.
  - Un porcentaje por llegar a objetivos de venta mensuales, trimestrales o por conseguir durante este período de tiempo lo siguiente:
    - Aumentar las ventas en un determinado porcentaje en una provincia.
    - Superar determinados miles de dólares en pedidos de productos.
    - Vender a cierta cantidad de distribuidores que no sean clientes.
- c) El porcentaje de comisión máxima que se ofrece al mayorista es según el precio recomendado de venta al público.
- d) En descuentos y otro tipo de venta se puede ofrecer otro porcentaje. Es recomendable ofrecer un porcentaje especial en el pedido inicial para realizar acciones de marketing.

- e) En los acuerdos con el mayorista, se le debe comprometer a no vender a nadie a un precio más bajo ni más alto. Por eso, no se debe sobrepasar el descuento inicial pactado en el contrato. En los descuentos que muchas veces se establecen fuera de contrato, se puede diferenciar y ofrecer más.

## **2 Puntos de éxito para el trabajo con el mayorista**

A más de lo considerado anteriormente, se recomienda:

- a) Buena presentación de los productos al mayorista. Hacer todos los esfuerzos necesarios para que todo el personal se familiarice con los productos, y para que sus distribuidores conozcan el acuerdo y compren a través del mayorista. Para que la presentación del producto sea correcta se debe cumplir con lo siguiente:
- Formación comercial para los vendedores. Se les debe explicar los productos y los argumentos de venta que tienen que utilizar por cada tipo de cliente. La información comercial debe ser constante y actualizada.
  - Formación técnica y constante para los técnicos.
  - Entregar un completo kit del producto para que los empleados utilicen y lo prueben, y crear un Plan de Incentivos para que sus comerciales vendan más.
- b) Comisión resultante final aceptable.
- c) Personal comercial y de marketing asignado al mayorista.

## **Qué valora el mayorista del fabricante**

- a) Que los distribuidores demanden el producto en gran cantidad.
- b) Que los productos estén respaldados por un efectivo programa de marketing.
- c) Que no le ofrezca peores condiciones que a otros mayoristas. Esto permite ofrecer similares condiciones a la red de distribuidores.
- d) Que visite a sus distribuidores para mover los productos. Muchos comerciales venden sólo por teléfono y no visitan nunca a los clientes.



- e) Que los productos no le den ningún tipo de problema.
- f) Que le aporte ideas nuevas para vender.
- g) Confidencialidad en los datos de ventas que se entregue.
- h) Que le dé prestigio frente a sus distribuidores y al resto de fabricantes.

### **Acciones para conseguir a los mejores mayoristas**

Es muy importante conocer su función, sus características y su forma de trabajar. No debemos olvidar que el objetivo final es conseguir a los mayoristas más importantes del país. Las acciones más importantes para conseguir mayoristas son:

- a) Compra de una completa base de datos.
- b) Seleccionar a los mayoristas más importantes del país.
- c) Conseguir información de los candidatos seleccionados. La información a conseguir incluye toda la documentación que el mayorista envía a sus distribuidores, lista de precios de otros fabricantes con los que comercializan, catálogos de productos, mailing, etc. Así podremos descartar los que no estén en buena situación financiera
- d) Preparar con cada mayorista un Plan de negocio que incluya:
  - Objetivos mensuales de venta.
  - Plan de medios de comunicación en los que aparecerán.
  - Recursos que se van a destinar al mayorista.
  - Acciones conjuntas para incrementar las ventas de los distribuidores.
- e) Preparar un modelo de contrato que regule la relación. Incluirá los siguientes puntos:
  - Partes que firmarán el contrato, con poderes para ello.
  - Territorio al que se aplica el contrato.
  - Definición del acuerdo como no exclusivo.
  - Duración del contrato y el sistema de renovación.
  - A que productos se refiere el contrato y a que precios los va a comprar el mayorista.

- Sistema de realización de pedidos por parte del mayorista y la obligación de entregarlos por parte del fabricante dentro de los plazos a que se haya comprometido.
  - Gastos de transporte.
  - Aviso por cambio de producto o lanzamiento de nuevo producto con 30 días anticipados.
  - Forma de pago.
  - Garantía del pago.
  - Detalle de las ventas: El mayorista debe entregar detalladamente al fabricante un listado de todas las ventas realizadas.
  - Leyes que gobiernan el acuerdo.
  - Confidencialidad del acuerdo.
  - Ningún mayorista tendrá mejores condiciones que otro.
  - Indemnización por cualquier reclamación legal de un distribuidor al mayorista relacionada con los productos que comercializa. El fabricante destinará un porcentaje de las ventas que realice a través de ese mayorista para acciones de marketing, como por ejemplo: páginas de publicidad en distintos medios, cursos de ventas a los comerciales del mayorista, acciones en Internet, mailing, etc.
  - Pago de una cantidad por empezar a distribuir los productos.
  - Una vez acabado el contrato, derecho de devolver el inventario del mayorista al fabricante.
  - Entregar un porcentaje adicional para las ventas a través del mayorista destinadas al gobierno o a educación.
- f) Preparar previamente nuestros argumentos comerciales.
- g) Ponerse en contacto con todos los Gerentes de los mayoristas para concretar una cita. El objetivo es conseguir el interés en la venta de las soluciones.
- h) Visitar a los mayoristas con el objetivo de llegar a un acuerdo. El volumen global del negocio que ofrezca el fabricante debe ser atractivo para el mayorista.

### **Pasos a seguir una vez cerrado el acuerdo**

- a) Establecer las líneas de comunicación entre el mayorista y el fabricante.
- b) Poner en marcha la formación comercial y técnica con el mayorista.
- c) Ejecutar las acciones comerciales y de marketing.
- d) Mantener continuos contactos con el mayorista para establecer buenas relaciones.

### **3.2 Estrategia de ventas con vendedores de licencias**

#### **Puntos clave en la negociación con los vendedores de licencias**

- a) Si estos distribuidores compran directamente al fabricante y no a través del mayoristas, el fabricante debe disponer de un informe contable de cada uno de ellos y asignarle un cupo de crédito, para garantizar el cobro de las operaciones.
- b) El vendedor de licencias, generalmente no tiene local para vender sus productos al público, solo dispone de oficinas para gestionar sus clientes.
- c) Los comerciales del vendedor de licencias son los que más influyen en la venta de un producto. Es fundamental ganarse la confianza de los comerciales además de concretar acuerdos con los gerentes de la empresa.
- d) El comercial del vendedor de licencias no conoce temas técnicos. Es importante formar a sus técnicos sobre los productos a vender.

#### **Relación entre el vendedor de licencias y el fabricante**

- a) El vendedor de licencias introduce los productos en su lista de precios, indicándoles a todos sus comerciales para que los vendan.
- b) El vendedor de licencias generalmente compra bajo pedido. No pide el producto hasta que no tiene el pedido de su cliente.
- c) Los vendedores de licencias son la vía más importante para acceder a los clientes corporativos, ya que en muchas ocasiones el cliente final pide un producto determinado.
- d) Acordadas las condiciones con el fabricante, el vendedor de licencias financia a sus clientes.
- e) El vendedor de licencias realiza acciones de marketing para dar a conocer el producto. Estas acciones pueden ser:
  - Ferias organizadas para sus clientes

- Inclusión en sus catálogos
  - Promociones para mover el producto
  - Mailings físicos, a través de fax (faxing) o correo electrónico (emailing).
- f) El vendedor de licencias dispone de un equipo comercial para visitar a los clientes.

#### **Política de comisiones para el vendedor de licencias**

Para aplicar una política de comisiones adecuada para el vendedor de licencias, debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- a) No dar directamente un alto porcentaje. El vendedor de licencias está acostumbrado a trabajar con porcentajes fijos, si le damos un margen mayor, él lo cederá al cliente, sobre todo si varios distribuidores compiten en una operación.
- b) Además del porcentaje inicial, a los distribuidores certificados se debe ofrecer:
  - Un porcentaje de las ventas para acciones de marketing.
  - Un porcentaje por llegar a objetivos de venta mensuales, trimestrales, etc., si compra directamente al fabricante o al mayorista.
- c) Exigir al vendedor de licencias para que motive a sus comerciales para vender más, se lo puede lograr por medio de:
  - Descuentos adicionales especiales.
  - Anuncios de publicidad conjuntos.
  - Incentivo a los comerciales.
  - Inversión en acciones de marketing, etc.
- d) Ofrecer a los vendedores de licencias un porcentaje sobre Precio de venta al público recomendado. Para operaciones especiales se puede definir un porcentaje diferente.
- e) Ofrecer mayores bonificaciones en la fase de introducción en un país.
- f) El porcentaje de un vendedor de licencias puede variar en función del tamaño de las operaciones.

- g) Cuando varios vendedores de licencias compiten por una misma operación, debe ofrecerse a todos el mismo porcentaje de comisión y condiciones de pago.
- h) Nunca el fabricante venderá a un usuario final directamente si tiene una cotización enviada por un distribuidor.

#### **Puntos de éxito par el trabajo con el vendedor de licencias**

- a) Buena presentación de los productos al vendedor de licencias. Hacer todos los esfuerzos necesarios para que el personal se familiarice con los productos, y para que sus clientes conozcan el acuerdo y compren el producto a través de ese distribuidor. Para que la presentación del producto tenga éxito se debe realizar varias acciones:
  - Formación comercial del personal del vendedor de licencias, explicándoles los productos y los argumentos de venta para las empresas.
  - Formación técnica para los técnicos del vendedor de licencias.
  - Actualización continua y organizada de la información comercial y técnica.
  - Entrega de un kid completo del producto.
  - Plan de incentivos para sus comerciales.
- b) Porcentaje de comisión resultante final aceptable.
- c) Personal comercial y de marketing dedicado al producto a venderse.

#### **Qué valora un vendedor de licencias del fabricante**

- a) Que sus clientes demanden el producto en grandes cantidades.
- b) Buen porcentaje de comisiones.
- c) Que sus ventas no le generen ningún problema y consiga clientes satisfechos y fieles.
- d) Un buen servicio preventa y posventa.
- e) Que tenga prestigio ante sus clientes.
- f) Que invierta en publicidad del vendedor de licencias y del producto.

#### **Acciones para conseguir vendedores de licencias**

Para conseguir vendedores de licencias, es muy importante comprender su función, forma de trabajar y características. Aunque en la fase inicial es difícil acceder a los más importantes, no debemos olvidar que el objetivo final es que todos ellos vendan nuestros productos. Cuanto más volumen muevan más nos interesa estar con ellos.

Las acciones más importantes son:

- a) Adquirir una completa y extensa base de datos.
- b) Seleccionar a todos los distribuidores de Gran Cuenta y fabricantes de pc's que venden licencias en todo el país y a todos los vendedores de licencias de cada provincia.
- c) Conseguir información de todo tipo de los vendedores de licencias para venderles nuestro producto. Los datos que necesitamos de los vendedores de licencias son:
  - Datos empresariales (dirección, contacto, etc.)
  - Quiénes son sus clientes
  - Qué les vende
  - Cómo les vende
  - Cuánto vende en total
  - Cuánto vende de la competencia
  - Qué acciones de marketing realiza
  - Qué límite de crédito le conceden etc.
- d) Preparar un plan de negocios para vendedores de licencias que incluya:
  - Política de certificaciones de vendedores de licencias.
  - Programa de formación comercial y técnica.
  - Plan de medios de comunicación en los que aparecerán.
  - Recursos que se van a destinar al vendedor de licencias.
  - Acciones conjuntas para incentivar las ventas de los productos.
  - Estimación de ventas de cada distribuidor..
- e) Preparar una lista con los puntos a negociar. No es necesario firmar un contrato para definir la relación. Los puntos a negociar pueden ser los siguientes:

- Gastos de transporte.
  - Forma de pago.
  - Descuentos sobre el precio de venta al público.
  - Volumen de venta.
  - Porcentaje de las ventas que el fabricante dedicará para acciones de marketing conjuntas.
- f) Preparar los argumentos comerciales.
- g) Repartir a los vendedores de licencias entre todos nuestros comerciales. Se asigna a cada comercial los suficientes distribuidores para que cumplan el objetivo de ventas establecido.
- h) El equipo comercial del fabricante puede contactarse con los distribuidores para conseguir su interés en la venta de nuestros productos.
- i) Visitar a los vendedores de licencias.

#### **Pasos a seguir una vez cerrado el acuerdo**

- a) Establecer las líneas de comunicación entre el vendedor de licencias y el fabricante.
- b) Realizar seguimiento a las cuentas que lleva cada comercial del distribuidor en conjunto con nuestros comerciales.
- c) Ejecutar el Plan de formación comercial y técnica.
- d) Realizar las acciones de marketing pactadas.

### **3.3 Estrategia de venta con vendedores de productos físicos**

#### **Puntos clave en la negociación con el vendedor de productos físicos**

- a) En las ventas directas a estos distribuidores, y con el fin de garantizar el cobro de las operaciones, el fabricante solicitará un informe contable del distribuidor asignándole un cupo de crédito.
- b) Es fundamental que los productos del fabricante estén presentes en los puntos de venta más importantes. Se negocia en cada caso, teniendo claros los precios y garantizando durante la negociación la promoción de los productos.
- c) Conviene que aparezcan nuestros productos en los catálogos de mayor circulación por la importancia del efecto publicitario.

- d) Los pequeños locales van pidiendo producto según soliciten sus clientes. Conviene proponerles ofertas y promociones periódicas para que muevan el producto.

#### **Relación entre el vendedor de productos físicos y el fabricante**

- a) El vendedor coloca el producto en las estanterías del local para que el usuario, si lo desea, lo elija y compre.
- b) El vendedor compra producto para tener en stock.
- c) El vendedor cobra al contado. Algunas distribuidores pueden financiar las compras.
- d) El fabricante intenta que el vendedor para motivar la compra del producto coloque los productos en las estanterías, tenga señalización en el punto de venta, haya ambientación del establecimiento (color, música), demostraciones del producto, etc.
- e) El vendedor tiene vendedores que aclaran y solucionan las dudas de los clientes.

#### **Política de comisiones para el vendedor de productos físicos**

- a) El porcentaje con el que trabaja un vendedor depende de la situación de cada mercado local internacional. A veces trabajan con mayor porcentaje en productos de baja rotación.
- b) El porcentaje que el fabricante ofrece a los vendedores es en base al precio de venta al público recomendado
- c) Es normal ofrecer mayores bonificaciones en la fase inicial de introducción en un país.
- d) Además del porcentaje inicial, a los vendedores se les ofrece:
  - Un porcentaje de las ventas para acciones de marketing.
  - Un porcentaje por llegar a objetivos de venta sin importar que compre directamente o al mayorista.

#### **Puntos de éxito del trabajo con el vendedor de productos físicos**

- a) Buena introducción del producto a los vendedores. Hacer todos los esfuerzos necesarios para que todo el vendedor se familiarice con nuestro producto. Para que la introducción del producto sea correcta se debe dar



formación comercial a su equipo de ventas, explicarles los productos y los argumentos de venta. Esta formación, en muchos casos, será a distancia, con documentación clara, comprensible y actualizada continuamente.

- b) Porcentaje de comisión resultante final aceptable.
- c) Personal comercial y de marketing responsable.

#### **Qué valora el vendedor de productos físicos del fabricante**

- a) Que el producto tenga demanda en el mercado y se venda en grandes cantidades.
- b) Buen porcentaje de comisión.
- c) Que sus ventas no le generen ningún problema y consiga clientes satisfechos y fieles.
- d) Que el fabricante invierta en publicidad del vendedor y del producto.

#### **Acciones para conseguir vendedores de productos físicos**

Para conseguir vendedores es muy importante entender su función, su forma de trabajar y sus características. Aunque en la fase inicial es difícil acceder a los vendedores más importantes, no hay que olvidar que el objetivo final es que todas las cadenas de locales y todas las empresas vendan nuestros productos.

Las acciones más importantes para conseguir vendedores son:

- a) Adquirir una completa y extensa base de datos.
- b) Seleccionar las grandes superficies que tienen área de informática, las cadenas de locales de informática existentes en el país y locales de informática individuales.
- c) Conseguir información de todo tipo de los vendedores. Esto ayudará a venderles nuestro producto.
- d) Preparar un plan de negocio para abordar a los principales vendedores. El plan incluirá:
  - Persona de marketing de contacto.
  - Acciones conjuntas que se proponen para incentivar las ventas de los productos.

- Programa de formación comercial y técnica.
  - Plan de medios de comunicación en los que aparecerá.
- e) Preparar una lista con puntos a negociar. No es necesario firmar un contrato para definir la relación. Los puntos a negociar pueden ser los siguientes:
- Gastos de transporte.
  - Forma de pago.
  - Descuento sobre los precios de venta al público.
  - Objetivos de venta.
  - Porcentaje de las ventas para acciones de marketing.
- f) Preparar el kit completo del producto.
- g) Preparar los argumentos comerciales.
- h) Estar en contacto con vendedores para que vendan nuestros productos. Por dificultades logísticas se recomienda gestionar las compras a través de mayoristas y no directamente.
- i) Visitar a los vendedores de cajas.

**Pasos a dar una vez cerrado el acuerdo**

- a) Establecer líneas de comunicación entre el vendedor y el fabricante.
- b) Realizar el primer envío del producto junto con material promocional.
- c) Ejecutar el Plan de formación comercial y técnica.
- d) Realizar las acciones de marketing pactadas.

**3.4 Estrategia de venta con empresas que realizan bundle**

**Puntos clave en la negociación con empresas que realizan bundle**

- a) En las ventas directas a estos distribuidores y para garantizar el cobro de las operaciones, el fabricante debe solicitar un informe contable del distribuidor asignándole un cupo de crédito.
- b) Hay dos tipos básicos de clientes:
  - Los grandes ensambladores que mueven importantes volúmenes de equipos.
  - Los pequeños ensambladores, compran el bundle a través del mayorista o directamente al fabricante. El número de Pcs varía según las características del mercado en cada país.

### **Acciones del fabricante sobre las empresas que realizan bundle**

- a) Dar a conocer al personal comercial y de marketing de la empresa que realiza el bundle las ventajas del producto. El objetivo es que vendan más unidades.
- b) Realizar reuniones con los gerentes de las empresas, si el negocio lo justifica.
- c) Crear publicidad en la que el usuario final pueda conocer cuáles son las empresas que realizan bundle de productos del fabricante.

### **Política de precios de bundle**

- a) El precio depende del tipo de bundle y del mercado. Se debe tener una lista de precios de acuerdo al volumen de compra de cada tipo de bundle.
- b) No es recomendable bajar el precio de venta.
- c) Se negocian los precios en función de cada compra real, no de acuerdo a pedidos futuros que luego pueden ser reales o no.
- d) No se ofrecen descuentos especiales por volúmenes de compra, en casos concretos podrían negociarse.

### **Puntos de éxito del trabajo con las empresas que realizan bundle**

- a) Divulgación apropiada del acuerdo entre el fabricante y el cliente de bundle.
- b) Presencia del fabricante en toda la publicidad del bundle que realice la empresa cliente.
- c) Personal comercial y de marketing responsable.

### **Qué valora del fabricante una empresa que realiza bundle**

- a) Que el producto tenga demanda y que el mercado perciba su valor.
- b) Que no le genere ningún problema técnico ni comercial.
- c) Que le dé prestigio frente a sus clientes.
- d) Que el costo sea económico.

## **Conseguir empresas que realicen bundle**

Para conseguir empresas que realizan bundle, es muy importante comprender su función, sus características y su forma de trabajar. Aunque en la fase inicial es difícil acceder a empresas importantes, debemos recordar que el objetivo final es que todas ellas realicen bundle.

Las acciones más importantes para conseguir estas empresas son:

- a) Adquirir una extensa y completa base de datos.
- b) Seleccionar los más importantes fabricantes y ensambladores de pc's y todos los vendedores por Internet.
- c) Conseguir información de todo tipo de las empresas que realizan bundle, eso ayudará a vender nuestro producto.
- d) Preparar una lista con los puntos por negociar. No es necesaria la firma de un contrato que defina la relación. Los puntos a negociar pueden ser los siguientes:
  - Tipo de bundle y su precio.
  - Gastos de transporte.
  - Forma de pago.
  - Preparar el kid completo del producto.
  - Comercial y persona de marketing disponibles.
  - Ejemplos de nota de prensa a enviar.
  - Plan de medios de comunicación en los que aparecerá.
- e) Preparar argumentos comerciales.
- f) Ponerse en contacto con los gerentes de las empresas que realizan bundle para que vendan las versiones bundle con sus productos.
- g) Visitar a las empresas que realizan bundle.

## **Pasos a dar una vez cerrado el acuerdo**

- a) Establecer las líneas de comunicación con el personal de la empresa que ha adquirido el producto para bundle.

- b) Enviar el físico del acuerdo establecido.
- c) Valorar el éxito con ventas posteriores.

### **3.5 Estrategia de venta con vendedores por internet**

#### **Puntos clave en la negociación con los vendedores por internet**

- a) Los fabricantes autorizan directamente este tipo de venta a determinadas empresas.
- b) Muchos fabricantes de software venden sus productos en Internet a través de terceras empresas que les dan todo el soporte Tecnológico (servidores, ancho de banda, soporte telefónico on-line, etc.).
- c) El vendedor por Internet cobra a sus clientes las ventas con tarjeta de crédito en el momento de la compra.
- d) Cuando el fabricante varía la versión de su producto, debe enviársela al vendedor por Internet para que modifique la versión que está ofreciendo a sus clientes.
- e) Este tipo de distribuidores tiene un contrato en el que se regula:
  - La relación
  - Los porcentajes de comisión.
  - Las formas de pago
  - El sistema de control.
- f) El vendedor por Internet ofrece al fabricante la posibilidad de incluir sus productos en su tienda virtual. Para ello, el fabricante debe aceptar y firmar un acuerdo comercial entre ambos y enviar todos los elementos que solicite el vendedor por Internet:
  - Datos sobre la compañía
  - Icono con el logotipo de la empresa
  - Datos de cada producto
  - Iconos de los productos
  - El software, de la manera especificada.
- g) Para que el visitante de un vendedor por Internet conozca que nuestro programa se vende en la web se colocan “banners” (anuncio publicitario tipo imagen que está en una página web y al hacer “click” sobre él nos lleva a otra página que indica el contenido anunciado en el banner.

## **Políticas de precios**

Aunque no hay normas claras, el precio de los productos comprados en Internet a través de descarga electrónica es similar al precio de los productos físicos.

El coste para el fabricante es menor. Para el cliente, la ventaja es que se evita el transporte o el ir a comprarlo en un local. Consigue el producto de manera inmediata.

## **Acciones del fabricante sobre los vendedores por internet**

Es necesario comprender bien la figura del vendedor por Internet, su función, sus características y su forma de trabajar.

Las principales acciones que realiza el fabricante sobre los vendedores por Internet son:

- a) Seleccionar los más importantes vendedores por Internet.
- b) Conseguir información de todo tipo de los principales candidatos.
- c) Llenar los formularios que exigen los vendedores por Internet para realizar la compra.
- d) Firmar el contrato que regula la relación entre el fabricante y el vendedor por Internet.
- e) Enviar el producto de acuerdo a las especificaciones establecidas.

## **Pasos a seguir una vez cerrado el acuerdo**

- Insertar un banner publicitario en nuestra web para comprobar su influencia en las ventas y estudiar su rentabilidad.
- Ejecutar el sistema de control.

## **3.6 Estrategia de venta con clientes de licencias (usuarios corporativos)**

### **Puntos clave en la negociación con los clientes de licencias**

- a) En las ventas de licencias a empresas, salvo excepciones, los casos de impagados son pocos. Conviene cobrar al contado todas las operaciones hasta cierto número de licencias y las operaciones de mayor número de licencias se pueden cobrar a un plazo mayor. Una solución es lograr que estas ventas las realicen distribuidores que las financien.
- b) Los vendedores de licencias son las vías más importante para acceder a los clientes corporativos. A veces, determinados productos los compran directamente al fabricante.
- c) Cuando el cliente llama primero, el ciclo de venta es más corto, ya que él ha dado el primer paso y ha mostrado interés llamando. El ciclo de la venta puede ser largo, especialmente en la fase de introducción en un país y al tratar con alguien que no conoce el producto. Con una buena labor comercial apoyada por acciones de comunicación y marketing, y si el cliente prueba el producto, se cerrar la venta.
- d) Con un buen servicio comercial y de soporte técnico, el cliente renueva los servicios con el fabricante a su fecha de vencimiento según contrato. Esto supone una importante base de facturación que se incrementa año tras año.
- e) Para que una empresa compre el producto, antes debe conocerlo. Por ello, es clave conseguir que los administradores de la red instalen el producto y lo prueben, generalmente ellos son que toman la decisión de compra.
- f) Un punto importante en la venta es el tratamiento de las llamadas entrantes. Cuando un cliente contacta por primera vez, saca una impresión que es difícil borrar después. Es fundamental ser profesional y amable para que el cliente confíe su seguridad.

### **Relación entre el cliente de licencias y el fabricante**

- a) El candidato a comprar licencias puede conocer al fabricante por los siguientes medios:
  - Medios de comunicación.
  - Mailing del fabricante.
  - Mailing del distribuidor de licencias.

- Publicidad.
  - Empresa de venta por catálogo.
  - Ferias.
  - Web.
  - Comentarios o recomendación de su vendedor de licencias.
  - Comentarios o recomendación de un amigo o conocido.
  - Bundle al adquirir otro producto.
  - Versión shareware.
- b) Si el fabricante contacta directamente con el cliente potencial debe realizar una buena labor comercial, indica el producto y lo instala. Si esto lo consigue el cliente no pediría ninguna otra oferta, ya que el precio en ocasiones es menos importante. Existen varias etapas en la compra de software para empresas, dependiendo del índice de piratería en el país.
- c) En las ventas a grandes empresas es fundamental disponer de técnicos calificados para las labores preventa. Estos resuelven de forma inmediata cualquier incidencia que tenga el cliente en la instalación.
- d) La venta a través de los vendedores de licencias suele ser contra demanda del cliente, ya que el comercial del distribuidor tiene miles de productos en cartera para vender.

### **Pérdidas de operaciones con clientes de licencias**

Una operación con un cliente de licencias se pierde principalmente por una mala labor comercial, aunque el cliente ponga el precio como pretexto. Nuestra experiencia demuestra que también existen operaciones que se pierden por cuestiones de precio y técnicas.

Si se sigue correctamente el proceso de venta, el cliente comprará el producto. Si hay una diferencia de precio con la competencia, el cliente lo comunicará. En este caso, es conveniente bajar al mínimo posible nuestro precio para cerrar la operación.



Existen otros motivos que pueden provocar la pérdida de una operación. Por ejemplo:

- a) Si ha realizado la gestión comercial con una persona distinta a la que toma la decisión. Para evitar esto conviene contactarnos y hablar con todas las personas que participan en la decisión de compra.
- b) No se ha seguido el ciclo de venta adecuado para cerrar. Siempre que un cliente solicite una oferta del producto, es fundamental visitarle e intentar cerrar la venta. Nunca debemos facilitarle una oferta sin conocerle y comprobar que conoce el producto y que lo deja instalado. Si no accede a nuestra propuesta de visita y solo quieren la oferta, lo más probable es que ya tenga decidido la compra de otro producto y simplemente quiera una oferta para justificar la compra. Por este motivo nunca se debe facilitar información sin conocer al cliente y sin tener una opción real de venderle.

### **Puntos de éxito del trabajo con clientes de licencias**

- a) Trato comercial adecuado que inspire confianza al cliente. Cuando un cliente decide comprar un producto y llama a varios proveedores, lo más probable es que elija la opción del comercial que le inspire mayor confianza, aunque su solución no parezca la más acertada.
- b) Contacto periódico con él, antes y después de la venta: antes para venderle el producto, y después para mantenerle y conseguir su fidelidad.
- c) No mentir jamás.

### **Qué valora un cliente de licencias del fabricante**

- a) La imagen de empresa profesional que genera confianza.
- b) Un buen servicio preventa y posventa.
- c) Que se sienta respaldado frente a cualquier problema.

### **Acciones para conseguir los mejores clientes de licencias**

Aunque en la fase inicial es difícil acceder a los clientes importantes, no debemos olvidar que el objetivo final es que todos los clientes adquieran nuestros productos. El primer pedido de licencias nos sirve de referencia para futuras ventas y es el más difícil de conseguir.

Las acciones fundamentales son:

- a) Adquirir una completa y extensa base de datos.
- b) Seleccionar las grandes cuentas del país, de gobierno, educativas, empresas, etc.
- c) Presentar una oferta personalizada, clara y perfectamente detallada, en la que se incluya todo lo que el cliente debe saber para comprar el producto: características técnicas, servicios asociados, precios, formas de pago, validez de la oferta, etc.
- d) Preparar el kid completo del producto.
- e) Preparar los argumentos comerciales.
- f) Asignar cuentas a los comerciales para que ataquen directamente al mercado.
- g) Preparar un plan comercial mes a mes. Este plan debe contener los objetivos de visitas a los clientes potenciales asignados a cada comercial.
- h) Definir el sistema de venta. El sistema de ventas se basa en:
  1. **Acciones de televenta:** a más de las acciones de marketing otra forma para conseguir ventas es realizar acciones de televenta (seguimiento telefónico). Hay que generar diariamente una gran cantidad de contactos para enviar información del producto y versiones de evaluación, con el objetivo de cerrar acuerdos. Si el cliente potencial es importante el comercial debe conseguir una entrevista. Es clave realizar un seguimiento del cliente hasta que compre y después de que compre también para que sea un cliente fiel al producto.
  2. **Visitas:** si es posible y la operación lo merece, lo más eficaz es visitar a los clientes. Un ejemplo de esquema de visita puede ser:

- Lanzar mensajes posicionando el producto como el de mejor calidad y los servicios que le acompañan como los más completos.
- Mostrar el producto. Hay que hacer todo lo posible para que, cuando se acabe la visita, el cliente pruebe el producto y lo instale.
- Permitir el uso y prueba de nuestros servicios.
- Enviar una oferta si ya conocen nuestro producto.

3. **Labor comercial:** se adapta según el tipo de cliente. Éstos pueden ser:

- Clientes potenciales que NO nos conocen. Hay que visitarles facilitando información y versión de evaluación de los productos.
- Clientes potenciales que SI nos conocen. Es necesario enviarles versiones de evaluación o visitarles periódicamente hasta que compren el producto.
- Clientes potenciales con productos de la competencia. Es vital averiguar cuándo vence la licencia del actual producto. Después, conseguir que instale y conozca nuestra solución, facilitarle información continua y contactarnos con sus técnicos. Planificar la labor comercial permite romper los vínculos que mantienen al cliente con la competencia hasta conseguir que se cambie de producto. Por orden de importancia, estos vínculos son:

1. **Vínculo con el producto.** nuestro comercial debe mostrar nuestro producto e instalárselo, así el cliente conocerá nuestro producto.
2. **Vínculo con el comercial.** Un vínculo fiel se logra mediante una labor profesional, enseñando el producto y realizando inicialmente un seguimiento discreto y luego cuando el cliente conoce de las ventajas de nuestra solución se realizará un seguimiento intenso.
3. **Vínculo con los técnicos.** El cliente puede tener la imagen de que los técnicos de la competencia son muy buenos, nosotros debemos forzar un contacto con los nuestros para que compare.

4. **Vínculo con el precio.** Es lo menos importante, no debemos preocuparnos del precio si no hemos logrado romper el resto de los vínculos con la competencia. Si es necesario ofrecemos un descuento adicional si cambia su producto actual por el nuestro.

### **Pasos a seguir una vez cerrado el acuerdo**

- a) Determinar quién va a ser el contacto técnico del cliente y el contacto con la gerencia, definiendo quien recibirá la información del producto.
- b) Llamarles y visitarles periódicamente para:
  - Comprobar si tienen algún problema o sugerencia sobre el producto.
  - Ver si el cliente ha comprado más pc's para venderle más licencias.
  - Renovar las licencias que adquirió en su fecha de vencimiento.
  - Pedir referencias de conocidos del cliente para intentar venderles.
  - En las visitas conviene llevar algún promocional.

### **Acciones de apoyo a la labor comercial**

Las acciones de apoyo a la labor comercial se pueden dividir en:

**Marketing, Comunicación y Ferias:** se realizan sobre los usuarios finales potenciales para incrementar su interés hacia el producto. Con ellas se pretende conseguir:

- Contactos para los comerciales del fabricante.
- Que el producto sea conocido por los clientes potenciales cuando los comerciales del fabricante se pongan en contacto con ellos.

**Soporte Preventa y Posventa:** el propósito de estas acciones es:

- Apoyar la venta desde el punto de vista técnico.
- Mantener al cliente satisfecho con el producto adquirido y con el servicio que recibe.

**Pedidos, Stock y Gestión de cobros:** se realiza con los siguientes objetivos:

- Realizar las gestiones administrativas de la venta: recibir y poner en marcha pedidos de clientes, facturar las ventas, etc.
- Efectuar la entrega de forma rápida y dentro del plazo estimado.
- Cobrar las facturas en la fecha acordada.

#### **4.1. Marketing**

Realiza acciones para apoyar la labor comercial del canal de distribución, fabricantes, grandes empresas, bancos, compañías de seguros, empresas del gobierno, entidades educativas, etc. La labor comercial consiste en realizar el contacto con las principales cuentas, perseguir al cliente potencial y cerrar la venta.

El apoyo de Marketing se centra en acciones de marketing para el Canal de Distribución y para el usuario final corporativo

#### **Acciones de marketing sobre el canal de distribución**

##### **I) Mayoristas**

**Plan de Acción:** o Plan de Marketing, es un documento para el mayorista, el mismo que incluye acciones de apoyo para que venda a sus distribuidores y acciones de marketing para que todo el que tenga un pc compre el producto. El documento es personalizado para cada mayorista y se elabora de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos.

**Marketing Directo:** consiste en acciones directas de publicidad: mailings físicos, por fax (faxing) y por correo electrónico (e-mailing), etc.

**Formación Comercial y Técnica:** los comerciales del mayorista deben conocer los productos tan bien como los comerciales del fabricante. El comercial responsable de una cuenta se responsabiliza de la formación comercial y técnica de los comerciales del mayorista. Para ello:

- Programa cursos de formación cada cierto tiempo.
- Entrega periódicamente documentación básica técnica y comercial: fichas de producto, cuadernos técnicos, CDs de evaluación, listas de precios, catálogos de producto, modelos de oferta comercial, argumentos de venta, etc.

Si la relación de compromiso entre el mayorista y el fabricante está afianzada, se pone en marcha un “Programa de certificación” para los vendedores de licencias más importantes, con lo que disponen de ventajas especiales: descuentos, apoyo publicitario, formación, etc.

**Publicidad:** el fabricante inserta páginas de publicidad en revistas especializadas para profesionales del sector y para el Canal de Distribución. La publicidad lleva el logotipo de los mayoristas, así se les presenta como Distribuidores Autorizados o Recomendados.

**Plan de Incentivos:** los comerciales del mayorista deben estar motivados para vender más, por lo que se debe impulsar y premiar sus esfuerzos con planes de incentivos, que pueden ser regalos por objetivos de venta.

**Promociones:** se realizan promociones y ofertas especiales para que los distribuidores compren más. Las promociones pueden ser: descuentos especiales, regalos, premios, pruebas gratuitas de productos nuevos, etc.

**Marketing on line (marketing en la web):** facilita información actualizada que sirve al mayorista para presentar los productos a los distribuidores, crea una zona específica para el mayorista para reflejar todas las acciones de marketing y comunicación, información, novedades, ofertas, respuestas a las preguntas más habituales, etc., permite probar e instalar los productos y ayuda a controlar el resultado de las acciones en ejecución.

**Ferias y eventos especiales:** son una oportunidad importante para conseguir contactos.

## II) Vendedores de licencias

**Marketing Directo:** mismas acciones anteriores cuyo objetivo es que los distribuidores de licencias prueben los productos e instalen a sus clientes.

**Formación comercial y técnica:** mismas acciones anteriores cuyo objetivo es lograr que los vendedores de licencias conozcan los productos tanto como los comerciales del fabricante.

**Publicidad:** realizamos publicidad de los vendedores de licencias en revistas especializadas para presentarlos como Distribuidores Autorizados.

**Programa de certificación:** es para los vendedores de licencias y a su vez les permite tener ventajas especiales: descuentos, apoyo publicitario, formación, etc.

**Promociones:** es una opción para promover la compra de los vendedores de licencias.

**Marketing on line (marketing en la web):** es una área especial reservada en la que se encuentra información necesaria para la venta, cuadernos técnicos, próximos lanzamientos, modelo de ofertas para los clientes, etc.

## III) Vendedores de productos físicos

**Formación comercial:** permite conocer mejor los argumentos de venta de los productos.

**Publicidad:** aparecen en las principales cadenas de locales en las que se vende el producto.

**Promociones:** son ofertas especiales para que los vendedores compren los productos.

**Publicidad en el punto de venta:** son elementos publicitarios que se colocan en los establecimientos comerciales: carteles, dispensadores de folletos, expositores, etc.

**Merchandising:** indica las acciones realizadas por un local en el punto de venta: colocación de los productos en las estanterías, ambientación del establecimiento (color, música, etc.), señalización en el punto de venta y demostraciones de uso del producto.

**Marketing on line (marketing en la web):** mismas acciones anteriores.

#### **IV) Ensambladores de pcs**

Las acciones más importante a realizar sobre los ensambladores de pcs son:

- Marketing Directo
- Formación comercial
- Publicidad
- Marketing on-line (marketing en la web)

#### **Acciones de marketing sobre el usuario final corporativo**

**Marketing directo:** se incluye una prueba de producto para que los clientes potenciales disfruten de los productos y servicios durante un cierto tiempo

**Publicidad:** se introducen mensajes y logotipos del fabricante en las revistas técnicas especializadas.

**Marketing on line (marketing en la web):** es un medio para dar servicio a cuentas por medio de áreas específicas con información especial, pruebas de productos, etc.



**Visitas:** visitar periódicamente a las cuentas más importantes es clave para que conozcan las soluciones.

## 4.2. COMUNICACIÓN

Un producto que no aparece frecuente y positivamente valorado en la prensa especializada carece de credibilidad. Por el contrario, contar con la presencia en los principales medios informáticos nos ayuda mucho como argumento comercial ante el cliente. Para dar a conocer al producto se utiliza:

**Servicios de comunicación:** relaciones públicas, son servicios para crear prestigio, opinión, credibilidad, buena reputación y presencia en el mercado de clientes potenciales para luego vender. Las principales tareas son generar y divulgar la mejor información sobre su personal, sus productos y sus servicios.

**Servicios de información:** son los servicios para informar internamente al fabricante sobre el mercado.

### Productos de comunicación

**1. Notas de prensa:** son notas publicitarias para publicar en la prensa. Pueden ser de varios tipos: técnicas, de servicios, de éxitos comerciales y compra de nuestros productos por compañías de relevancia internacional, del canal, seguridad, acerca de las webs del producto, nuevos mercados, ferias, foros, etc.

**2. Evaluaciones de Producto:** algunas revistas informáticas publican periódicamente artículos sobre nuevos productos en el mercado, después de que su editor técnico los haya evaluado. Por tanto, es muy importante entregar el producto con todos los servicios y tratarle como el mejor de los clientes.

**3. Comparativas:** periódicamente las principales revistas informáticas realizan una prueba comparativa entre los productos más populares del

sector y del mercado. Es necesario participar y ganar en estas comparativas en cada país. Si tenemos una comparativa en la que nuestro producto aparece como Producto recomendado, debemos difundir lo más ampliamente posible: en mailings, visitas comerciales, etc.

**4. Versiones shareware:** en algunos países hay revistas informáticas que entregan un CD con programas shareware. En esos casos debemos contactarnos con el editor para que adjunte versiones shareware de nuestro producto. También se introduce el producto en sitios de Internet donde se ofrecen versiones gratuitas o de evaluación.

**5. Entrevistas:** en la presentación del producto en un país, cuando se produce un nuevo lanzamiento debemos conseguir entrevistas con los principales medios de comunicación: revistas, radio, TV, etc.

**6. Desayunos de trabajo:** se organizan desayunos de trabajo con potenciales clientes y canales de distribución. En ellos se presentan y debaten nuevos avances tecnológicos y tendencias del sector.

**7. Testimoniales:** la opinión de un cliente de prestigio satisfecho puede influir en la decisión de otro. Es importante recoger las opiniones favorables de los medios de comunicación y de los clientes y recopilarlas para usarlas comercialmente.

**8. Premios:** se mantiene un listado actualizado de los premios relacionados con los productos o con las empresas y se realizan acciones para utilizarlos. Los premios pueden ser sobre el Producto, Empresa, Campañas publicitarias, Campañas de marketing, etc.

**9. CD ROM de presentación:** cada cierto tiempo publicar un CD con las notas de prensa, fotos, artículos publicados sobre el producto, información técnica, guías de evaluación de los productos, última versión del software, vídeos, etc.

**10. Presentaciones Corporativas:** se hace presentaciones a clientes corporativos para dar a conocer a la empresa y entablar contacto con ellos.

**11. Ferias:** son un buen momento para aumentar nuestra presencia y reconocimiento, se realiza invitaciones a nuestros clientes actuales y potenciales.

**12. Ruedas de prensa:** para presentar un producto una opción es convocando a una rueda de prensa para informar a los clientes y a las revistas de ese mercado.

**13. Evaluadores de versiones Beta:** enviamos una versión beta a evaluadores para que participen con ideas y experiencia a la hora de instalar y utilizar la aplicación. Los objetivos son crear un vínculo entre el fabricante y los evaluadores y obtener una prueba de mercado para el Departamento Técnico y el de Marketing.

**14. Conferencias:** organizamos conferencias en coordinación con otras empresas o clientes corporativos sobre temas del sector.

**15. Acuerdos Corporativos:** son acuerdos para colaborar con instituciones y participar en sus acciones de comunicación y promoción.

## **PRODUCTOS DE INFORMACIÓN**

**1. Boletines:** se emite periódicamente para informar sobre lo último de la competencia, así como en los medios de comunicación, acerca de la industria de la informática en general y del sector en particular.

**2. Informes:** realizamos informes internos sobre eventos importantes en la industria. El objetivo es informar internamente sobre temas de interés: tendencias en el desarrollo de nuevos productos, posicionamiento de

nuestros competidores, quiénes son las personas detrás de las empresas con las que competimos, asuntos relevantes en el sector, etc.

**3. Servicio de documentación:** periódicamente se clasifica y se ordena la información generada para ponerla a disposición de todo los interesados.

#### **4.3. FERIAS**

Las ferias son una acción de éxito, ya que asisten los principales distribuidores y los más importantes usuarios de informática. De ellas, se han conseguido grandes contactos que han generado importantes ventas para los fabricantes y canales de distribución.

Hay varios elementos y acciones clave para el éxito de una feria:

- Una base de datos de los asistentes en años anteriores o de los clientes potenciales que pueden asistir.
- Envío de un mailing previo invitándoles a la feria. En este mailing se incluye anuncios de regalos, sorteos, etc.
- Presentación de la empresa y explicación del producto cuando se presenten en el stand, aquí se entrega información detallada y algún regalo para fortalecer nuestra imagen.
- Después de la feria, contactamos al cliente potencial para continuar la labor comercial. No debe pasar mucho tiempo antes de este contacto, ya que el cliente potencial ha recibido mucha información en la feria.

#### **5. Organización comercial necesaria**

En ocasiones las acciones de marketing y comunicación son escasas y por eso es importante contar con comerciales muy profesionales, con gran capacidad de cierre, muy bien formados en el mercado y que tengan sólidos argumentos de venta. Si no contamos con una mínima organización comercial, el mercado será muy difícil y muy duro.

Para esto, debemos recordar que competimos con empresas con una estructura comercial establecida, con experiencia en venta de productos de la competencia y que venden una marca conocida en el mercado

### **5.1 Estructura comercial**

Para crecer de forma rápida, se deben atacar todos los mercados. Para ello, es necesario incorporar las siguientes personas:

**a. Comercial de Ventas para el Canal de Distribución:** tiene que contactar para vender a los mayoristas y distribuidores del país, y gestionar las llamadas entrantes de distribuidores para cerrarlos de forma inmediata.

**b. Comercial de Ventas Directas a Usuarios Finales:** vende a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), se contactará con los clientes potenciales y cerrará rápidamente las negociaciones, y gestionará las llamadas entrantes de clientes.

**c. Equipo de Televenta:** hace el seguimiento a los clientes potenciales sobre los que se hayan realizado previamente acciones de marketing (envío de mailings, faxings, e-mailings, envío de ofertas, etc.), tramita la renovación de los servicios, es un vendedor que atiende a pequeñas cuentas y realiza labores de mantenimiento de otros clientes. Vende sólo mediante teléfono.

**d. Técnicos Preventa-Posventa:** realiza demostraciones e instalaciones de los programas en clientes potenciales para que evalúen el producto para su compra, brinda soporte posventa a grandes cuentas, imparte formación y cursos técnicos de producto a comerciales, técnicos del Canal y clientes finales potenciales.

**e. Responsable de Pedidos:** factura los pedidos de los clientes, ingresa los datos de los clientes en la respectiva base de datos para luego gestionar los mantenimientos y conocer los servicios a que tienen derecho

los clientes, atiende a los clientes sobre todas las dudas de claves y en todos los problemas de entregas, y controla que las actualizaciones y renovaciones se gestionen a tiempo.

**f. Responsable de Stock y Entrega:** entrega el producto luego de los comerciales reciben los pedidos de los clientes y éstos son facturados, y gestiona las entregas de actualizaciones, mailings, envíos de Soporte al Cliente, etc.

## **5.2. Seguimiento de la actividad comercial**

La producción de un comercial es la más fácil de medir, ya que se mide a través de sus ventas., y para conocer los resultados y logros de un comercial realizamos un seguimiento de su actividad a través del Informe Personal Comercial.

Este documento es un informe que se envía todas las semanas por e-mail a la persona de la que depende el comercial y tiene las siguientes características:

- Nombre
- Departamento.
- Fecha
- Objetivos (ventas, contactos, etc) realizados en la semana.
- Objetivos NO realizados en la semana.
- Objetivos para la próxima semana, incluidos los pendientes.
- Lo que se necesita de otros entornos (empresa, departamento, etc)
- Temas a coordinar con la misma empresa o con el cliente. Son asuntos que impiden realizar el trabajo de manera coordinada y ponen en peligro la consecución de objetivos.
- Número de visitas
- Llamadas con éxito para realizar una venta o para iniciar una relación comercial.
- Ventas de la semana (nombre del cliente, producto vendido, total a facturar)
- Principales clientes nuevos (sin renovaciones ni facturados anteriormente)

- Previsión de ventas para la semana que viene (clientes, producto y el importe de la venta).
- Operaciones perdidas en la semana y motivos (cliente, producto e importes perdidos).
- Incidencias técnicas o logísticas con clientes (clientes, problemas de servicio, entrega o envío de producto.)
- Otras observaciones

## **6. Actuaciones comerciales**

Uno de los puntos clave en la venta del producto es nuestra actuación comercial, es decir, cuál debe ser el comportamiento del personal de la empresa las llamadas entrantes de clientes.

### **Llamadas entrantes**

La forma de atender estas llamadas es uno de los factores que más influye en el cliente a la hora de formarse una opinión sobre nuestro negocio. Los primeros minutos son los más importantes, ya que el cliente está valorando nuestra disponibilidad a solucionarle cualquier problema.

No podemos caer en el error de tratar a todos los clientes de igual manera sin tener presente su importancia (importe facturado o por facturar). Tenemos que dedicar nuestros mayores esfuerzos a los clientes importantes.

La filosofía de trabajo debe basarse en la dedicación hacia nuestros clientes. Cada uno de ellos es diferente: tiene necesidades, exigencias y problemas diferentes. Esto nos exige una política de atención al cliente diferente y personalizada.

Las llamadas entrantes pueden ser por:

**Solicitud de información:** se refieren generalmente a alguno de estos puntos:

- Características de un producto determinado
- Diferencias entre varios productos
- Asesoramiento sobre cuál es el producto adecuado
- Forma de realizar la contratación y la renovación del mantenimiento del producto.
- Primer contacto como distribuidor: pasos a dar para convertirse en distribuidor.

**Gestión de pedidos:** son las llamadas de los clientes que quieren comprar el producto y hacer el correspondiente pedido.

**Reclamos:** las más habituales son debido a que no han recibido los pedidos, por problemas técnicos y porque no han recibido las actualizaciones.

Una eficaz gestión de llamadas entrantes es fundamental para no perder ni un sólo cliente potencial nuevo y conseguir que los actuales sean fieles. Para obtener un excelente resultado con las llamadas entrantes se recomienda seguir el siguiente proceso de gestión de llamadas:

- Si la persona solicitada no se encuentra, se debe recibir y contestar los mensajes
- Contestar rápidamente, con un saludo breve y cortés
- Evitar las transferencias innecesarias
- Escuchar atentamente las necesidades del cliente, mostrando simpatía
- Preguntar para identificar con claridad sus necesidades
- Exponer de forma clara y concisa, con argumentos comerciales, la mejor solución
- Cerrar la comunicación cortésmente, agradeciéndole su tiempo y colaboración
- Seguimiento o Servicio Posventa
- Solución de problemas y quejas



## **Argumentos contra la competencia**

Al visitar a algún cliente actual o potencial nos podemos encontrar con que nos atacan comparando nuestras soluciones con las de la competencia. Para salir de ello es muy importante:

- a) Conocer a fondo el producto que estamos vendiendo
- b) Estar seguros de lo que vendemos
- c) Transmitirle confianza con los mejores argumentos, convenciéndole de que nuestros productos son de calidad

## **Documentos para visitas comerciales**

A todas las visitas comerciales hay que llevar documentación que apoye nuestras aseveraciones y que sirva para mostrar de forma gráfica los argumentos que se defienden para cerrar la venta.

Esta documentación dependerá de a quien se realice la visita, ya que no es lo mismo visitar a una cadena de locales que a un vendedor de licencias, a un cliente doméstico, a una empresa o a un mayorista. Cada uno de ellos tiene sus particularidades, sus intereses y necesidades, por lo que la información que hay que entregarles es distinta en todos los casos.

### **Visitas a distribuidores**

**Muestra de las acciones de marketing:** debemos llevar una muestra de cada una de las acciones de marketing, mailing y publicidad que vamos a realizar. Para algunos distribuidores, por falta de medios, es una oportunidad ya que no todos pueden permitirse el gasto de determinadas acciones por sí solos

**Muestra de producto:** el distribuidor tiene que probar lo que va a vender y realizar una demostración es clave ya que nos brinda la oportunidad de convencerlo y cerrar una venta rápidamente.

**Ficha técnica de producto:** el distribuidor tiene que conocer al detalle las características técnicas de nuestros productos.

**Catálogo de productos:** el catálogo de productos le permite conocer la gama completa de productos y lo que podemos ofrecerle.

**Hoja explicativa de los Servicios:** los servicios son un gran argumento para que los distribuidores se convenzan de que sus clientes van a estar en las mejores manos.

**Testimoniales:** notas de prensa, artículos, certificaciones, documentos que acrediten la profesionalidad y que demuestre que somos una empresa de primera línea y de alto nivel.

**Muestra del área reservada en la web:** para que vea que en la web también hay un espacio reservado para nuestros distribuidores tenemos que mostrarle “on-line” estas páginas.

**Plan de acción.** es un plan en el que constan las acciones de marketing que vamos a realizar.

**Plan de incentivos.** Es un documento sobre el plan de incentivos que tenemos desarrollado para los comerciales de los distribuidores.

**Programa de certificación.** es un programa por el que certificamos a los mejores vendedores de licencias.

**Propuesta de colaboración.** es un documento en el que mostramos nuestro interés por trabajar con el distribuidor y en el que aparece lo que le ofrecemos.

**Muestra gráfica de elementos de merchandising.** una muestra gráfica de los diferentes elementos de merchandising (publicidad en el punto de venta como dispensadores de folletos, pósters, expositores, adhesivos, etc.) que

podemos ofrecer a los distribuidores para que su establecimiento gane en imagen y le resulte más fácil incrementar sus ventas.

### **Visitas a empresas y usuarios finales**

**Oferta económica:** documentos en los que mostramos nuestras soluciones, sus beneficios y ventajas, y nuestra mejor oferta a sus necesidades.

**Muestra de producto:** si conseguimos instalárselo en nuestra visita y hacerle una demostración, tendremos altas probabilidades de conseguir la venta, ya que el responsable verá cómo funcionan nuestras soluciones y las ventajas de nuestros productos.

**Ficha técnica de producto:** ayudará a cerrar la cuenta si conseguimos que instale el producto.

**Hoja explicativa de los Servicios:** los servicios son un argumento de fuerza para convencer a la empresa de que con el producto comprado va a estar tranquila. Es una oportunidad para que vea nuestra vocación de servicio y el equipo humano que tiene a su servicio.

**Catálogo de productos:** a lo mejor descubra una nueva necesidad que tenga y que nosotros podamos cubrir con el catálogo.

**Testimoniales:** muestran nuestra calidad con los comentarios de otras empresas sobre nuestros productos, notas de prensa, artículos, premios conseguidos, certificaciones internacionales, etc..

**Espacio reservado para las empresas en la web:** para demostrar que en nuestra web destinamos un espacio para nuestros clientes, debemos mostrar on-line estas páginas.

#### **IV. Implantación de un CRM**

Para aumentar la cuota de mercado adquirida, surge la necesidad de incrementar los resultados de la empresa a través de estrategias centradas en el cliente y en sus relaciones, por lo que se recomienda implementar la táctica CRM que es una solución que permite centralizar en una sola base de datos toda la información relacionada con las actividades comerciales y de soporte técnico de los actuales y potenciales clientes.

Entre los objetivos del CRM están los siguientes:

- Utilizar las relaciones actuales para el incremento de las ventas.
- Utilizar la información para brindar un excelente servicio.
- Implementar soluciones proactivas.
- Aumentar la lealtad de los clientes y por lo tanto su relación con la empresa.
- Captar nuevos clientes en diferentes nichos de mercado.
- Disminuir el tiempo de una venta efectiva.
- Optimizar el tiempo de los vendedores e incorporarlos a la planificación conjunta.
- Incrementar las ventas actuales.
- Mejorar la efectividad de las campañas de marketing y sus costos.
- Elegir adecuados canales de venta para cada segmento de clientes.
- Compartir información para generar nuevas oportunidades de negocios.

Al implementar un CRM, la empresa tendrá ventajas como por ejemplo:

- Disminuir costos empresariales.
- Mejor servicio de atención al cliente, consecuentemente fidelidad a largo plazo y por tanto, mayores ingresos.
- Conocer mejor las necesidades de los cliente y ofrecerles soluciones personalizadas.

- Ofrecer mejores servicios gracias a la información que disponemos del cliente.
- Conectar los diferentes departamentos, permitiéndoles acceder en tiempo real a la misma información actualizada.
- Realizar contactos masivos personalizados con los clientes. Se podrá crear ofertas para sectores específicos, por área, actividad, hábitos de compra, etc.
- Realizar propuestas comerciales de forma centralizada y sus respectivos seguimientos.
- Centralizar la información para que todo el personal de la empresa tenga acceso a la información de los clientes y de los prospectos.
- Controlar la información que se maneja dentro de la empresa.

Las ventajas son para toda las áreas de la empresa que estén en contacto con el cliente, ya que se facilitan sus tareas al tener que tratar con un cliente contento.

### 6.1 Módulos del CRM

<b>Módulo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Administración de Contactos</b>	Empresas, Contactos, Calendario, Agenda, Lista de tareas, Correo Electrónico, etc.
Ventas	Distribuidores, Transferencias, Pedidos, Facturación, Presupuestos, Productos, Listas de Precios, Paquetes de Servicios, Financiamiento, Gastos, Seguimiento Postventa, etc.
Marketing	Telemarketing, Campañas, Mailings, etc.
<b>Soporte</b>	Atención al Cliente, Contratos, Escalamiento, Base de Conocimientos, Visitas Preventivas, Monitorización, etc.

Cada módulo del CRM permitirá administrar lo siguiente:

#### **Administración de Contactos**

- Número ilimitado de contactos por empresa.

- Número ilimitado de direcciones y de números telefónicos por empresa.
- Asignación de dirección y número telefónico por contacto.
- Lista de actividades por empresa.
- Comentarios por empresa.
- Número ilimitado de direcciones de correo electrónico por contacto y empresa.
- Creación de campos personalizados por empresa y contacto.
- Centralización de documentos relacionados a la empresa y contacto.

## **Ventas**

- Generación de cotizaciones, presupuestos, pedidos y facturas.
- Múltiples productos por cotización, pedidos, presupuesto y facturas.
- Moneda y precio por producto.
- Envío de presupuestos, cotizaciones, pedidos y facturas por correo electrónico.
- Uso de plantillas para presupuestos, pedidos, cotizaciones y facturas.
- Exportación de plantillas a formatos HTML, Excel, etc.
- Creación de paquetes de productos y servicios.
- Seguimiento de las tareas de preventa y postventa.
- Precios y servicios de la competencia.
- Pendientes e históricos relacionados con los clientes.
- Centralización de documentos relacionados con los clientes.
- Previsión de ventas potenciales por sector, empresa y producto.
- Gráficos de ventas por sector, empresa y producto.
- Comparativas de ventas mensuales por producto, sector y cliente.
- Cuota de ventas por sector, producto, vendedor, distribuidor o partner.
- Productos y sector o región asignados por distribuidor o partner.

Con la táctica CRM se pueden automatizar todos los procesos de la gestión comercial, desde la creación de una propuesta hasta el cierre de una oportunidad de negocios, sin olvidarse del trabajo con los partners y de la competencia.

Esto ayudará a maximizar el tiempo de trabajo de la fuerza de ventas, al almacenamiento centralizado y compartido de las propuestas comerciales, a la eliminación de conflictos entre la fuerza de ventas y a la administración de las cuotas de la fuerza de venta reflejándose esto en el incremento de las ventas y en la disminución considerable de los costos de administración.

## **Marketing**

- Campañas de marketing con presupuestos y mercado objetivo.
- Seguimientos y ventas relacionadas con la campaña.
- Análisis de segmentos de mercado potenciales para ventas.
- Servicios de telemarketing.
- Actividades target de mercado.
- Fortalezas, debilidades, estrategias, y precios de la competencia y de sus productos.
- Clientes de la competencia.
- Publicidad de la empresa y de sus productos.
- Correo electrónico masivo.
- Correo electrónico integrado totalmente en el sistema
- Registro del correo entrante y saliente en el historial del cliente.
- Plantillas para el envío de correo electrónico
- Restricciones para el envío de correo electrónico.

Con la táctica CRM se pueden generar los mecanismos para alcanzar la fidelidad de los clientes y para generar nuevas oportunidades de negocios para la fuerza de ventas directa e indirecta.

La automatización del marketing facilita la comunicación masiva con los clientes actuales y potenciales para anunciar nuevas ofertas y para realizar ventas, nos permite conocer en un mercado competitivo cuáles son los segmentos de mercado más rentables y cuáles son los ciclos de ventas para dichos segmentos, y nos ayudará a realizar el seguimiento de una campaña de principio a fin y conocer cuál es el retorno de la inversión final.

## **Soporte**

- Administración de contratos de asistencia, servicios y garantías.
- Generación de consultas para la resolución de incidencias.
- Base de conocimiento para resolución rápida y efectiva de las consultas.
- Clasificación de las incidencias.
- Escalamiento de los problemas.
- Contactos de soporte.
- Registro de todas las tareas necesarias para la resolución de una consulta o incidencia.
- Asignación de tareas con tiempos límites de resolución.
- Escalamiento de las consultas no resueltas en los tiempos establecidos.
- Creación de proyectos para trabajos a realizar para los clientes.
- Asignación de usuarios y tiempos para el proyecto.
- Creación de tareas y control de ejecución de las mismas.
- Generación de detalles y de horas trabajadas.
- Registro de gastos, consumos y productos utilizados en el proyecto.
- Reserva de recursos para el proyecto.
- Pre-facturación parcial o total del proyecto.

Con la táctica CRM la empresa puede lograr la fidelidad del cliente a través de la automatización de los procesos de atención al cliente. El resultado de la automatización se refleja entregando al cliente una solución en menos tiempo y en la disminución de los costos de operación.

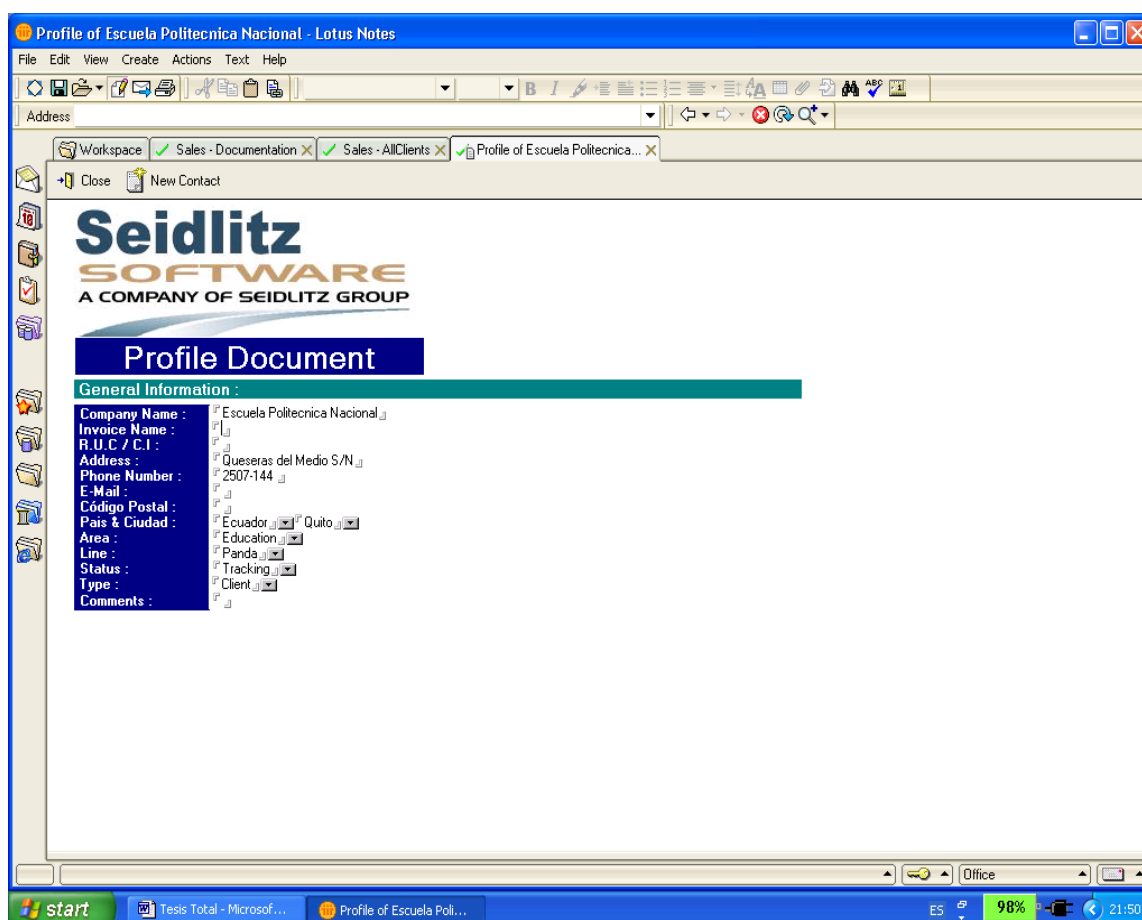
### **6.2 Elaboración de un CRM**

El CRM permite la administración documental automatizada de todo el proceso de ventas al cliente, desde el primer contacto con el cliente hasta la elaboración de la factura correspondiente, incluyendo el respectivo soporte técnico, seguimiento preventa y postventa.

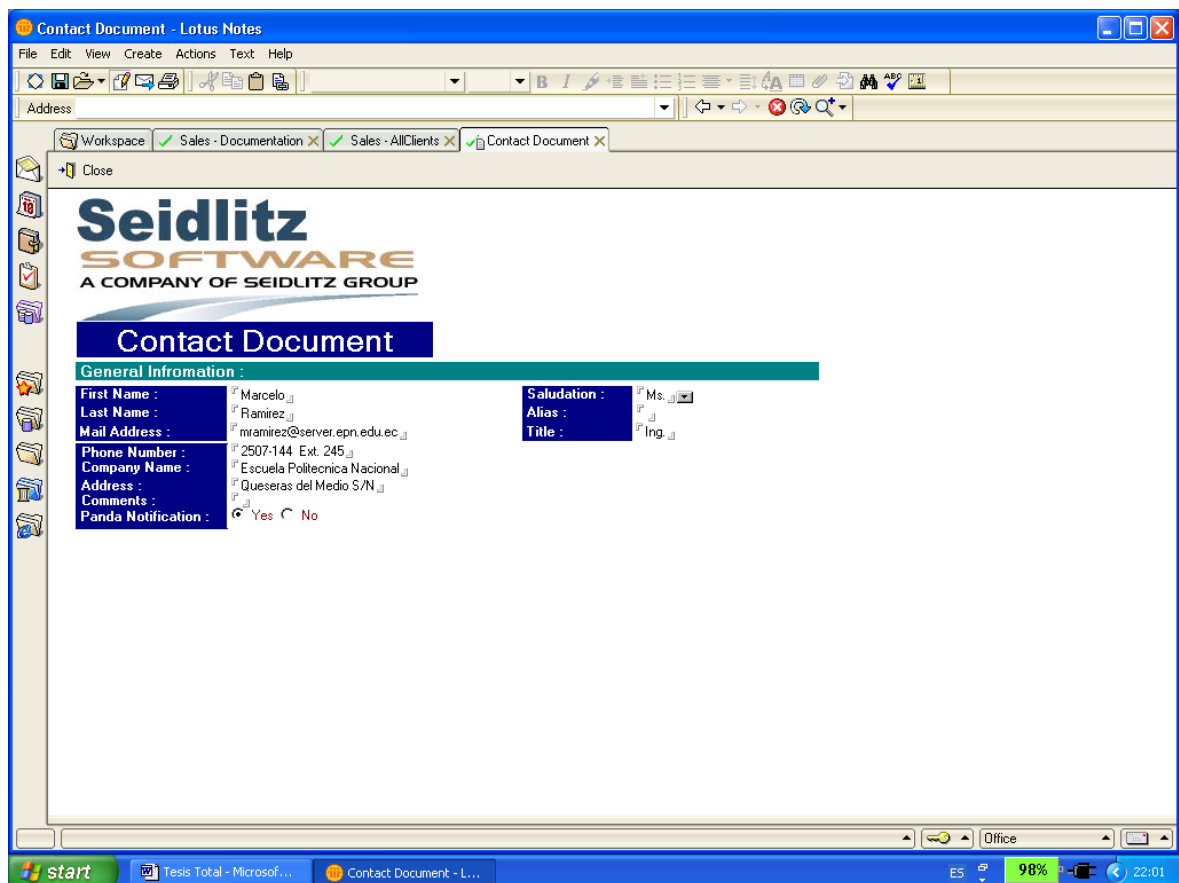


## Tipos de Documentos

**Perfil de Cliente:** permite la creación del cliente con el que se va a generar la futura relación de negocios y contiene sus datos básicos: Nombre, Nombre Legal, RUC, Dirección, Teléfono, Ciudad, etc. Adicionalmente permite definir las categorías a las que puede pertenecer el mencionado cliente y con las cuales se podrán hacer posteriormente diferentes reportes. Las categorías pueden ser: Área, Línea, Estado y Tipo.



**Perfil de Contacto:** permite crear un contacto, que es la persona que coordina toda acción con el cliente, la información que se define en este tipo de documento es: Nombres, Apellidos, Alias, Título, E-Mail, Teléfonos, Dirección, entre otros. Se incluye una opción que permite definir si se desea enviar notificaciones automáticas con las notas de prensa.



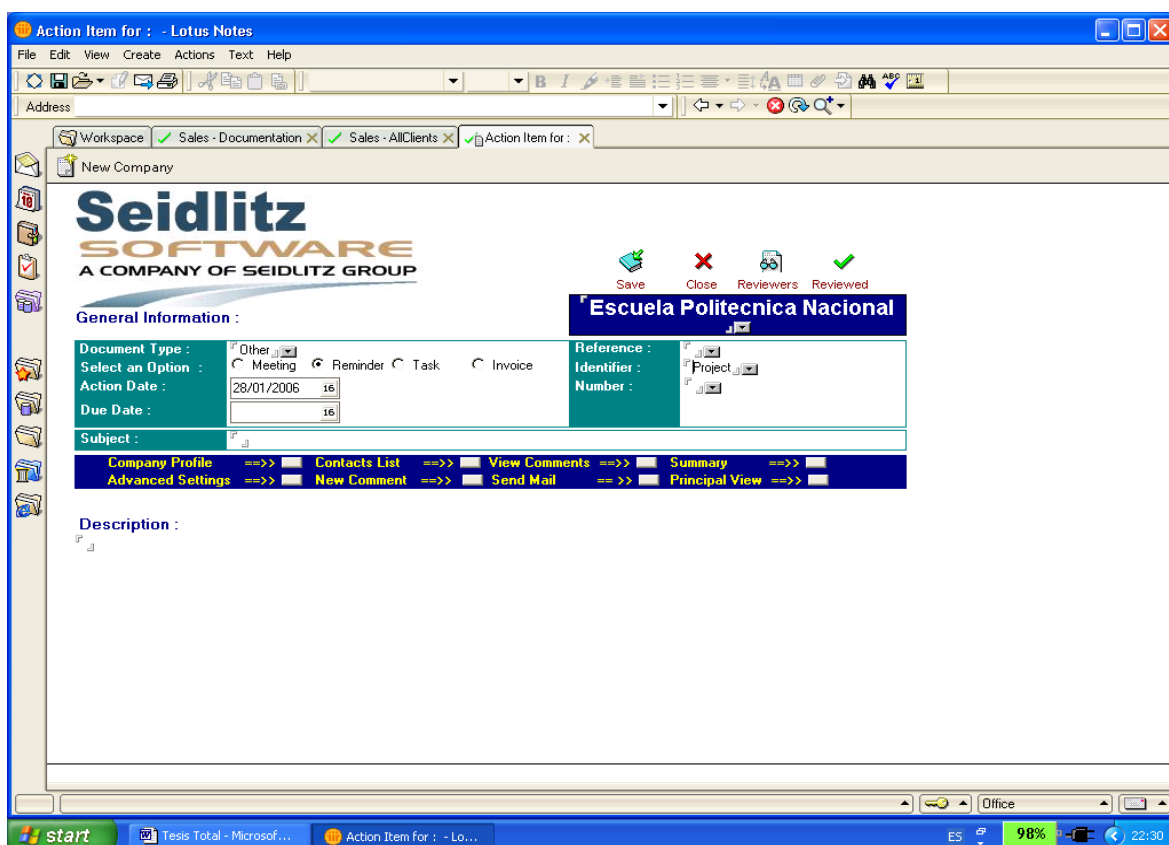
**Documento de Acción:** permite la creación de varios tipos de documentos, los mismos que forman parte del seguimiento documental objeto de la aplicación. El documento de acción debe estar definido en una de las siguientes categorías principales.

- **Documento Recibido:** son todos los documentos recibidos por la empresa, tales como : Faxes, Cartas, E-mails, Leads.
- **Documento Enviado:** son todos los documentos que son enviados por la empresa, tales como: Faxes, E-mails, Impresos.
- **Otros:** son documentos manejados internamente en la empresa, tales como: reuniones, recordatorios, tareas, facturas .

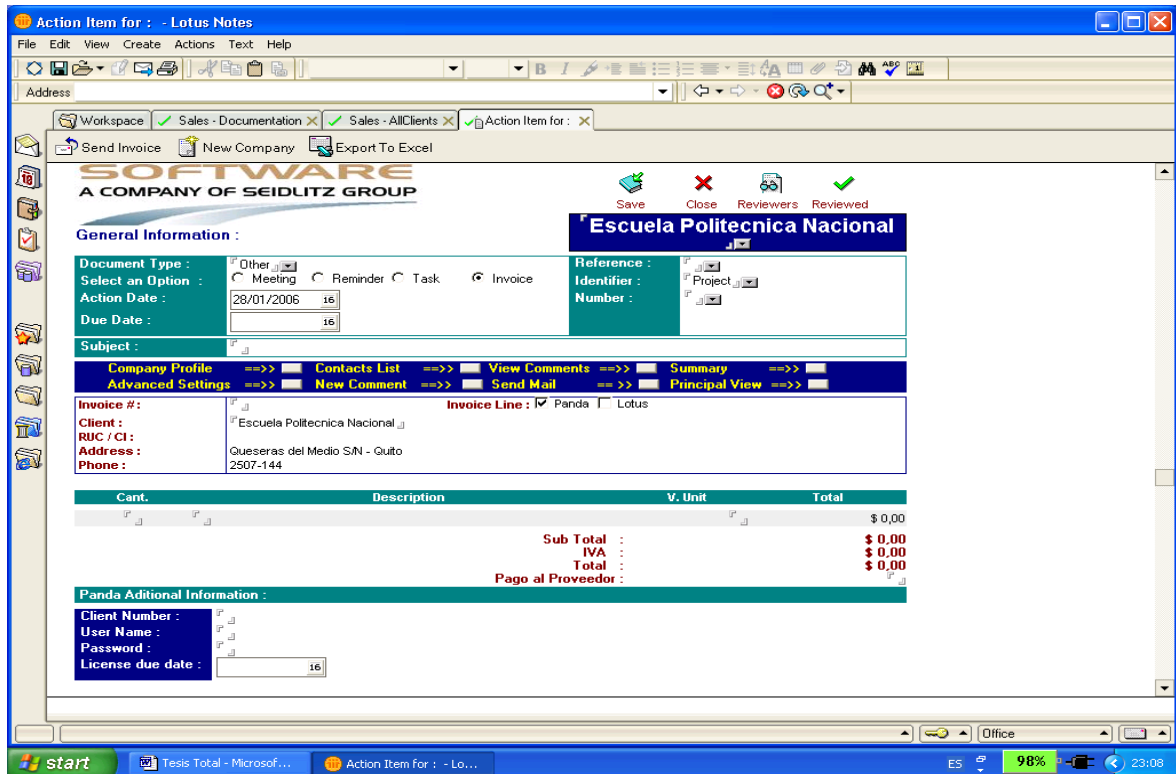
Un documento de acción incluye información que permite organizar y manejar los proyectos de ventas de forma correcta y ordenada. Los datos que se

incluyen son: cliente, referencia, identificador, numero, asunto, fecha de fin (reunión, recordatorio, tarea o factura). Todos los documentos de acción permiten realizar determinadas actividades, como por ejemplo:

- Listar todos los contactos que pertenecen al cliente definido previamente.
- Listar a todos los clientes.
- Listar todos los comentarios para el documento de acción que han sido ingresados por los usuarios del sistema.
- Definir el responsable de una tarea, a quien se desea enviar un recordatorio, los asistentes a una reunión, o permite también definir el flujo de revisión de un documento recibido o enviado.
- Presentar todos los documentos pertenecientes al proyecto indicado.
- Enviar mails directamente desde el aplicativo.



Existe un documento de acción que permite generar una factura, incluyendo datos como: cantidad, descripción, valor unitario, valor total, subtotal, IVA, y total factura.



También en este documento se permite definir información como: costo por pagar al proveedor, número de cliente, nombre de usuario, password, fecha de vencimiento de la licencia.

Una vez creada la factura, automáticamente se envía la notificación respectiva de la nueva factura a los responsables de facturación, cobranzas, liquidación de comisiones, importaciones, etc.

## Presentando la Información

Presenta un conjunto de documentos organizados y ordenados en base a una definición establecida. Adicional a la información documental correspondiente, se presenta información referente a las diversas actividades pendientes o procesadas que tenga un documento, así por ejemplo podemos visualizar fácilmente las tareas pendientes y finalizadas, los recordatorios, las facturas pendientes de pago y los comentarios.

A continuación se indica la información más importante del aplicativo CRM.

- Presenta toda la información de todos los clientes, con lo cual se puede tener acceso a cualquiera de las propuestas o proyectos activos de cualquier cliente. Ver Anexo 7.
- Presenta todos los documentos de clientes ingresados en la aplicación. Ver Anexo 6
- Presenta todos aquellos proyectos que por algún motivo nunca llegaron a concretarse.
- Despliega todo los datos mas importantes de los incidentes registrados en la aplicación. Ver Anexo 8.
- Presenta todos los potenciales clientes (leads) registrados en la aplicación. Ver Anexo 9.
- Permite realizar seguimiento de los diferentes mailings publicitarios que la empresa realiza. Ver Anexo 12.
- Presenta todas las facturas generadas en el sistema, facturas pendientes de pago. Ver Anexo 11.
- Presenta todos los documentos que se encuentran pendientes de ser procesados, tales como: recordatorios, facturas por cobrar, tareas pendientes, reuniones pendientes, etc. Ver Anexo 10

### **6.3 Factores críticos de éxito**

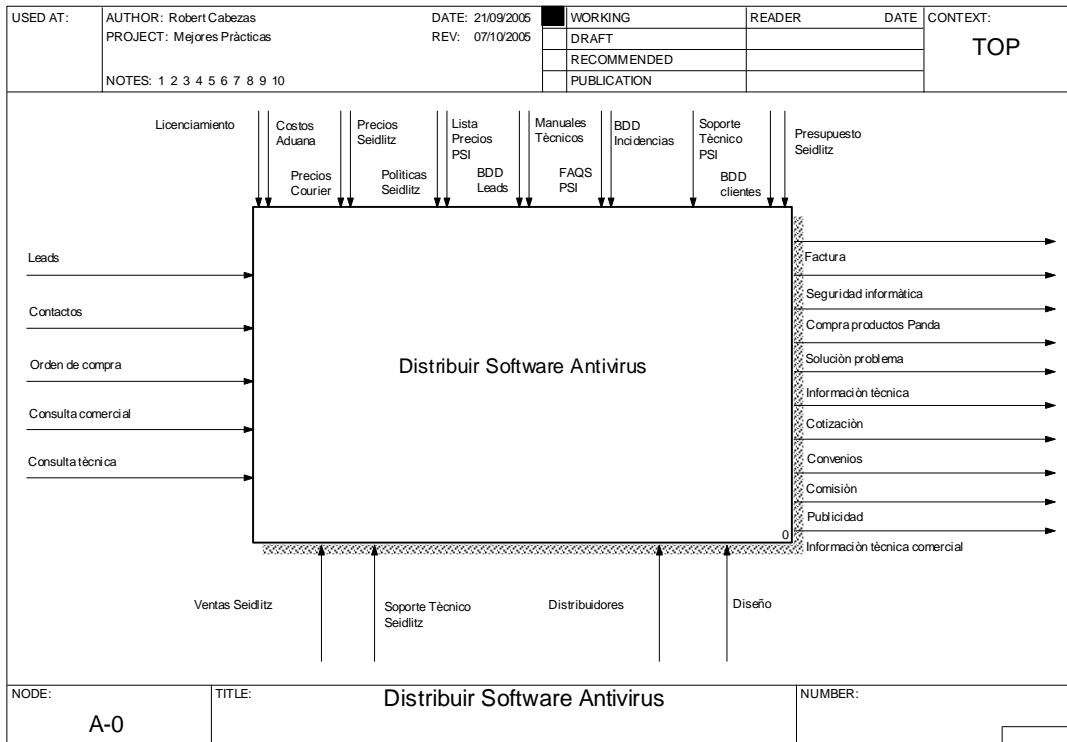
- Correcta elección del auspiciante.
- Exacta definición de las Necesidades de Negocio.
- Definición de objetivos, claves y mesurables.
- La estrategia debe guiar a la tecnología.
- Compromiso de las áreas afectadas y de su participación en el equipo de trabajo y en la comunicación de los objetivos al resto de la organización.
- Adecuada estrategia de canales de contacto, en función del cliente.
- Desarrollo progresivo y repetido.
- Construcción de un prototipo que justifique la inversión.
- Integración de BDD con información estrictamente necesaria previa depuración.
- Disponibilidad de un adecuado equipo de trabajo.

- Cronograma de trabajo.

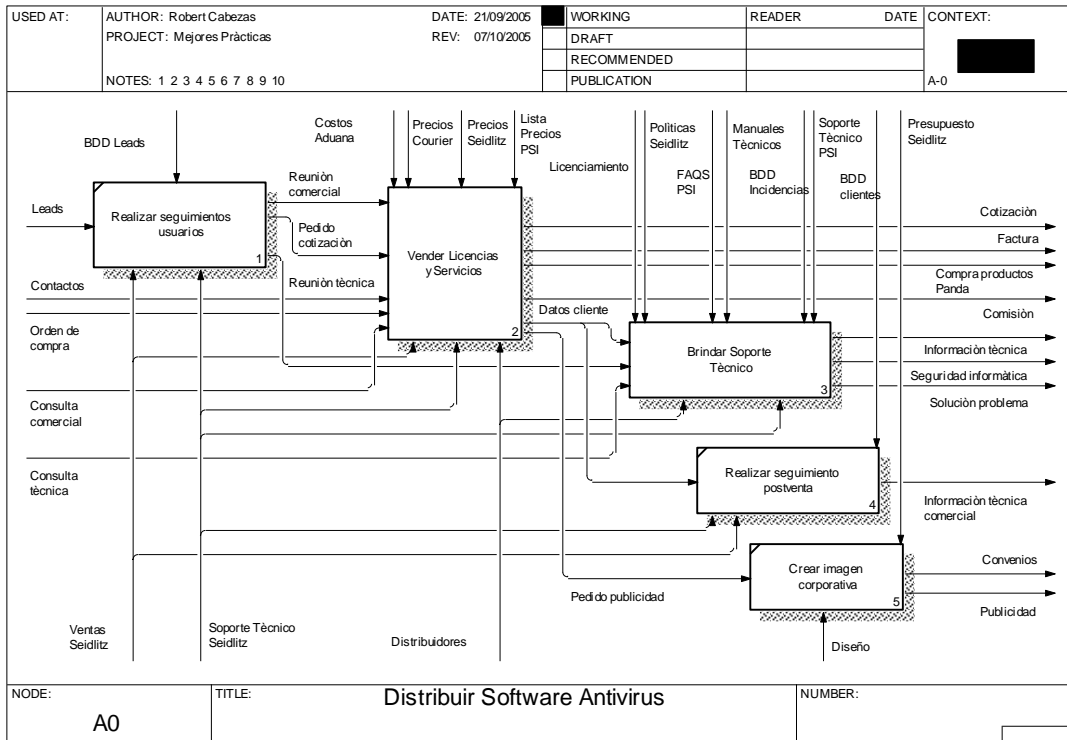
#### **6.4 Problemas**

- Empezar el proyecto con el auspiciante equivocado.
- Comprometerse con actividades que no pueden realizarse, a partir de declaraciones de esperanzas ingenuas o promesas tecnológicas.
- Creer que el CRM se organiza y gestiona igual que un esquema tradicional, olvidando la atención del Cliente basada en las BDD y en los procesos.
- Elegir un jefe de proyecto orientado a la tecnología.
- Centrarse en las funciones, sin realizar una revisión de los procesos.
- Olvidar a los usuarios del sistema, sin una gestión del cambio.
- No dar la importancia precisa a la Integración.
- No establecer métricas de éxito, de rendimiento del sistema, etc.
- Planear desarrollos difícilmente sostenibles, tanto tecnológicamente como en inversión.
- Ser eufóricos y creer que los problemas terminan una vez implantado el CRM.

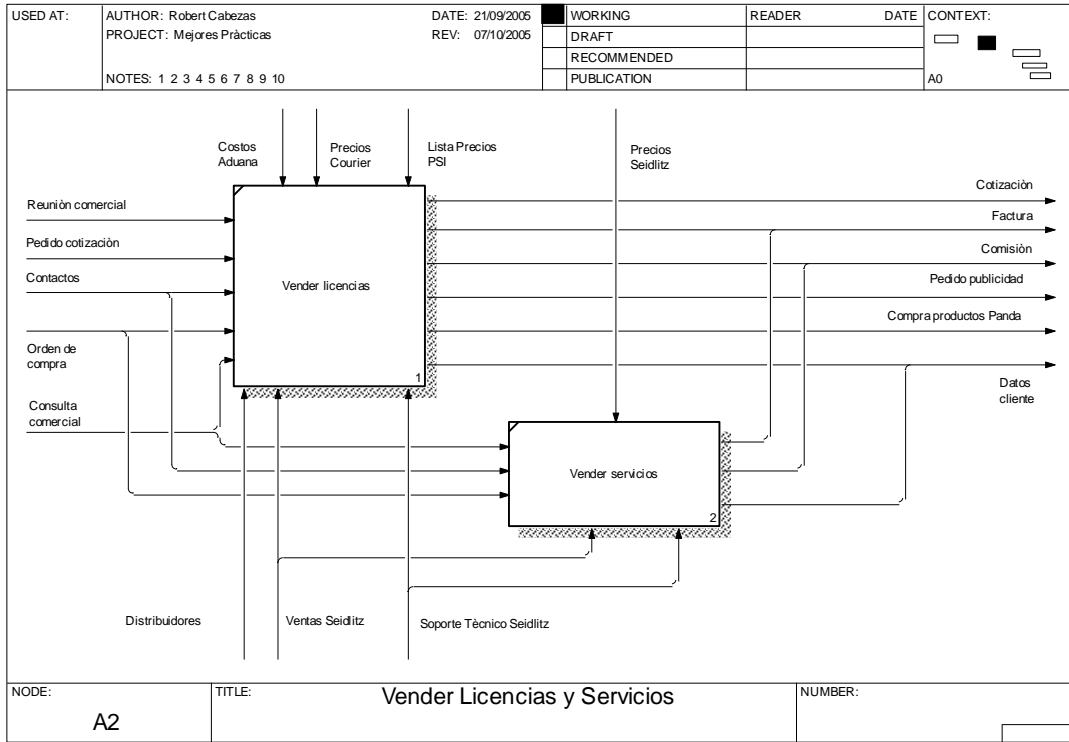
## ANEXO 1



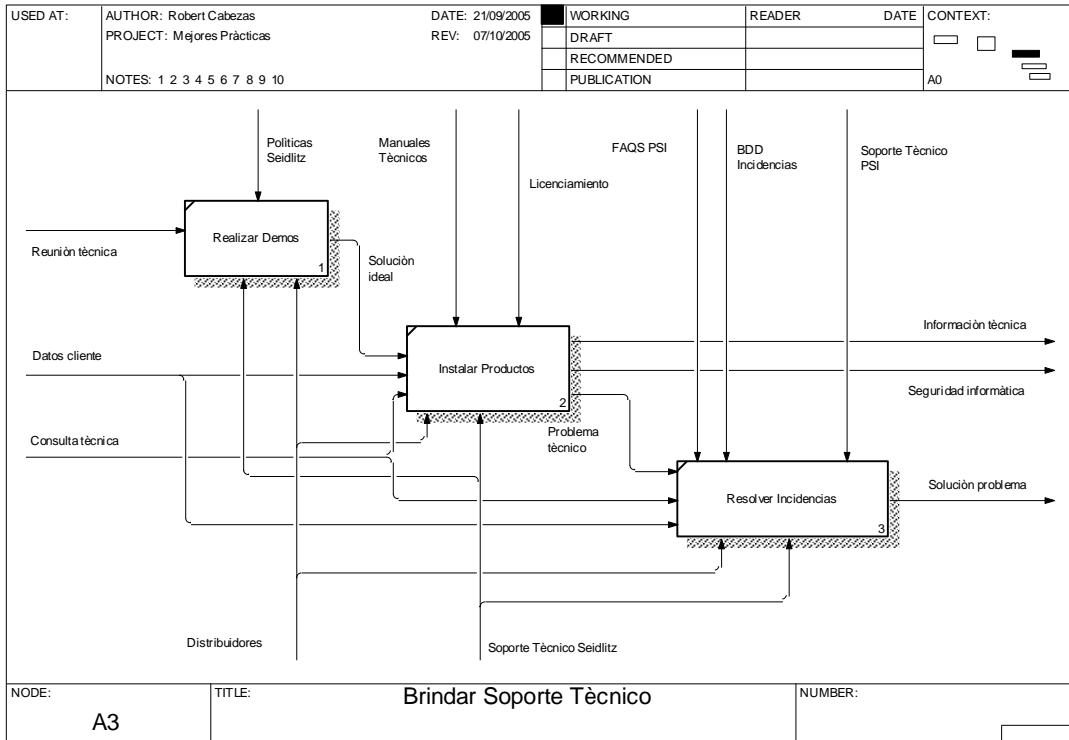
## ANEXO 2



## ANEXO 3

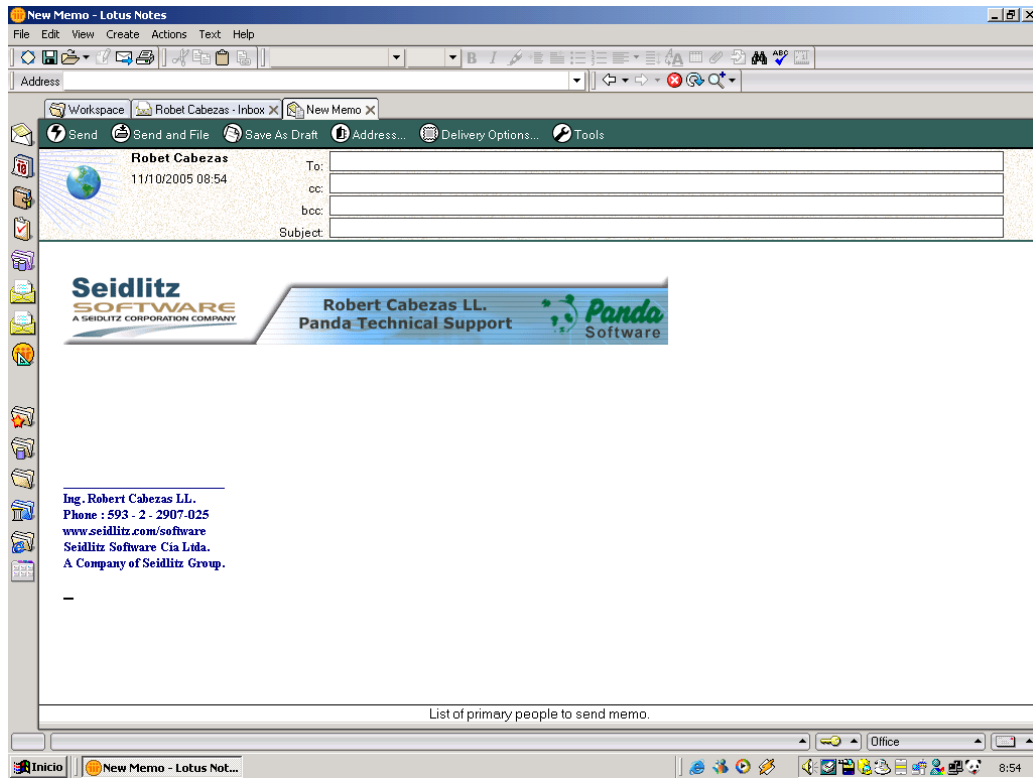


## ANEXO 4

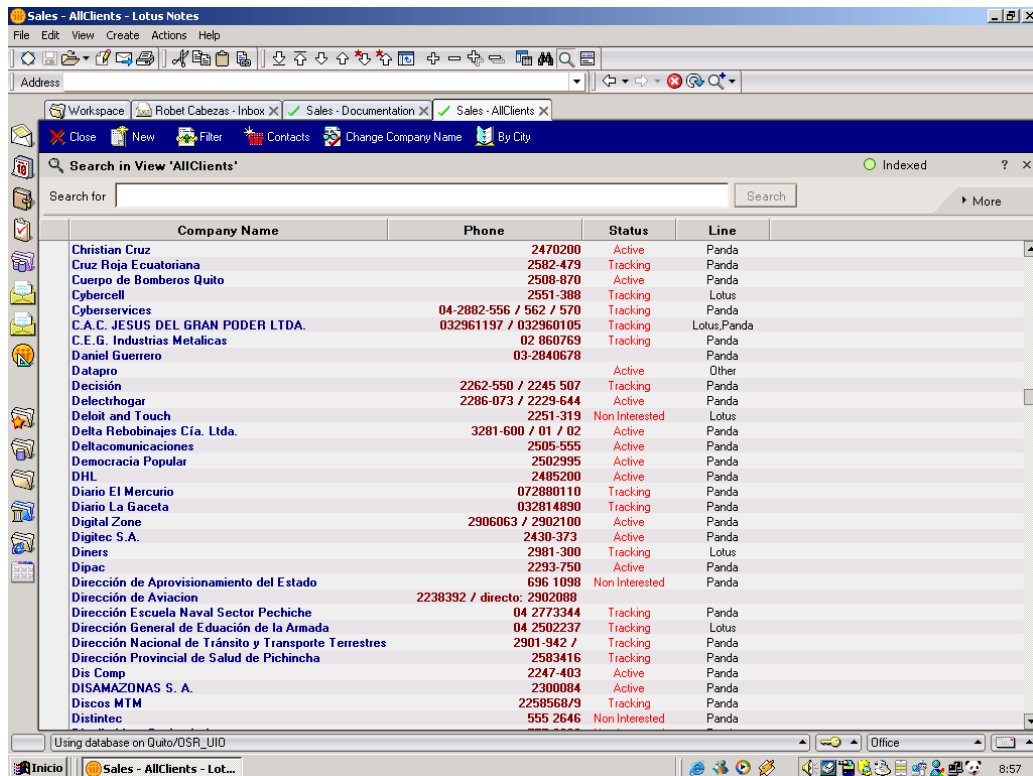




## ANEXO 5



## ANEXO 6



## ANEXO 7

Sales - Documentation - Lotus Notes

File Edit View Create Actions Help

Address

Workspace Robet Cabezas - Serit X Sales - Documentation X Sales - Calendar X

Close View Invoices New Action Pending Comment Finish Search Archive Change To Project

Search in View 'Documentation' Indexed ? X

Search for Search More

Incident #	Date	Doc. Type	Description
Telcalca S.A.			
Telcodata			
TEVCOL S.A.			
General			
Incident 1132355	18/05/2005	Incoming Mail	Problemas con Oracle
	04/05/2005	Incoming Mail	Problemas con Wireless y Oracle
Incident 1154844			
Incident 909367			
Incident 913656			
Incident M504-025			
Offer 040909			
Project 030919			
Project 040920			
	26/09/2005	Reminder	Seguimiento # 3 ( Robet Cabezas )
	02/08/2005	Reminder	Seguimiento # 2 ( Robet Cabezas )
	23/12/2004	Reminder	Seguimiento # 1 ( Robet Cabezas )
	01/10/2004	Invoice	Confirmar cobro de factura ( Robet Cabezas )
	22/09/2004	Invoice	ANULADA ( Robet Cabezas )
	22/09/2004	Incoming Mail	RV: Cotización Panda
	22/09/2004	Reminder	Seguimiento a nueva cotización ( Robet Cabezas )
Project 050926			
	26/12/2005	Reminder	Seguimiento # 1 ( Robet Cabezas )
	14/10/2005	Invoice	Confirmar cobro de factura ( Robet Cabezas )
	26/09/2005	Incoming Mail	[Fwd. RE: [Fwd. Fw: PBPEcuador renovación Tevcol]]
	26/09/2005	Incoming Mail	Re: Fw: PBPEcuador renovación Tevcol
	26/09/2005	Reminder	Seguimiento a cotización enviada ( Robet Cabezas )
Teviasa S.C.C			
Tilingo Entertainment S.A.			

Inicio Sales - Documentatio... Office 12:37

## ANEXO 8

Sales - Incidents - Lotus Notes

File Edit View Create Actions Help

Address

Workspace Robet Cabezas - Pasantes X Sales - Documentation X Sales - Calendar X Sales - Incidents X

Close View Invoices New Action Pending Comment Finish Search Archive Change To Project

Search in View 'Incidents' Indexed ? X

Search for Search More

Incident #	Subject	Company
1159742	IP's en GD	Corral & Rosales Cia. Ltda.
1173124	RE: PBPEcuador incidencia 1173124	Corral & Rosales Cia. Ltda.
1173124	RE: PBPEcuador incidencia 1173124 URGENTE!!!	Corral & Rosales Cia. Ltda.
823748	Instalación QMAIL	Cosideco - Cosinet
870143	Eliminar Spyware	Cruz Roja Ecuatoriana
855661	Descarga PSINFO	Cruz Roja Ecuatoriana
827749	RE: PBPEcuador Número de cliente: 71150274	Cuerpo de Bomberos Quito
906843	RE: PBPEcuador Cliente 71253663 Inconformidad Protección SendmailSecure URGENTE	Dipac
906843	Datos problemas sendmail e instrucciones para actualizar versión de sendmail	Dipac
906843	Para eliminar y protegerse del W32/Netsky.C.worm	Dipac
921048	Actualización Versión Sendmail URGENTE	Dipac
921048	RE: PBPEcuador cliente 36000054 Actualización Versión Sendmail URGENTE	Dipac
1238182	RE: PBPEcuador Instalación Corporativa Esquema Red DNT URGENTE	Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres
882687	No se graba la IP del proxy en la consola	Empresa Metropolitana de Transporte
923735	Problemas instalación ClientShield en W95/98	Empresa Metropolitana de Transporte
882686	Requisitos instalación ClientShield en W95	Empresa Metropolitana de Transporte
1002600	RE: PBPEcuador Cliente 72220769	Empresa Metropolitana de Transporte
1002600	Desinfección de redes con pavcl	Empresa Metropolitana de Transporte
1002600	Desinfección con pavcl	Empresa Metropolitana de Transporte
1137314	RE: PBPEcuador Cliente 72220769 QHOST Y FUNLOVE	Empresa Metropolitana de Transporte
1157090	RE: PBPEcuador Escuela Politécnica	Empresa Metropolitana de Transporte
1157090	RE: PBPEcuador incidencia 1157090 URGENTE	Escuela Politécnica Nacional
1157090	RE: PBPEcuador incidencia 1157090 URGENTE	Escuela Politécnica Nacional
1157090	PBPEcuador incidencia 1157090	Escuela Politécnica Nacional
1157090	PBPEcuador incidencia 1157090	Escuela Politécnica Nacional
1157090	RE: PBPEcuador incidencia 1157090	Escuela Politécnica Nacional
1157090	PBPEcuador incidencia 1157090 URGENTE	Escuela Politécnica Nacional
1157090	epp	Escuela Politécnica Nacional
1014311	Instalación de Postfix	Espinosa Paez S.A.
1069794	RE: PBPEcuador Mensaje de error de correo	Espinosa Paez S.A.
810881	Panda Software.	Etapa Telecom
787542	Problemas GD u Distribución del Agente u PC's que no aparecen	Etapa Telecom

Using database on Quito/OSR\_UIO

Inicio Sales - Incidents - Lotus ... Office 13:40



## ANEXO 11

Sales - Only Invoices - Lotus Notes

Workspace: Robot Cabezas - Inbox, Sales - Documentation, Sales - Calendar, Sales - Only Invoices

Search in View 'Only Invoices' Indexed

Invoice	Company	Due	Sub Total	Total
<b>Julio</b>				
			7,822.18 \$	8,760.84 \$
<b>Agosto</b>				
			4,039.15 \$	4,531.05 \$
523	Teviasa S.C.C	30/08/2005	79.90 \$	89.49 \$
524	CPU System	01/09/2005	19.00 \$	21.28 \$
525	Compu Byte S.A.	15/08/2005	360.00 \$	403.20 \$
526	Automotores y Anexos S.A.	31/08/2005	3,000.00 \$	3,360.00 \$
527	MundoCom	23/08/2005	174.90 \$	195.89 \$
528	Fadem's Motor Cia. Ltda.	24/08/2005	39.95 \$	44.74 \$
529	Grupo Moderna	31/08/2005	73.91 \$	82.78 \$
530	Automotores y Anexos S.A.	04/10/2005	60.00 \$	67.20 \$
531	Seginfo	09/09/2005	95.10 \$	106.51 \$
532	Seginfo	09/09/2005	95.10 \$	106.51 \$
533	ABACO Soluciones Tecnológicas	14/09/2005	12.00 \$	13.44 \$
534	Gabriel Sotillo	01/09/2005	89.29 \$	100.00 \$
<b>Septiembre</b>				
			9,675.39 \$	10,836.44 \$
<b>Octubre</b>				
			10,588.67 \$	11,859.31 \$
558	Publipromueve	14/10/2005	199.75 \$	223.72 \$
559	Deltacomunicaciones	14/10/2005	159.80 \$	178.98 \$
560	Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres	11/10/2005	4,904.90 \$	5,493.49 \$
561	Hospital Provincial General de Latacunga	14/10/2005	199.75 \$	223.72 \$
563	Fernando Asanza	06/10/2005	44.96 \$	50.36 \$
564	Congemipa	11/10/2005	449.50 \$	503.44 \$
565	Automotores y Anexos S.A.	31/10/2005	3,000.00 \$	3,360.00 \$
566	Alejandro López	06/10/2005	22.00 \$	24.64 \$
567	Seginfo	21/10/2005	42.46 \$	47.56 \$
568	Seginfo	21/10/2005	106.05 \$	118.78 \$

## ANEXO 12

Sales - Mailing - Lotus Notes

Workspace: Robot Cabezas - Pasantes, Sales - Documentation, Sales - Calendar, Sales - Mailing

Search in View 'Mailing' Indexed

Contact	Phone	Title	E-Mail
David Acosta			david@elohims.com
David Chavez	2507-525	Jefe de Almacén	david_chavez@importadoravega.com
David Iza	2599-215		davidiza@uiio.telconet
Dayanne Perez	2921-040 / 2469248	Lotus	dayanne.perez@nexsysla.com
Dean Suggden	56 6 1219 284	Gerente General	dsuggden@standard-wool.cl
Dela Cerón	2446-491/2468-976		dceron@vistazo.com
Delma Jurado	2331-576/8 / 2330-145 Ext. 116		integral@cintegral.net
Diana López	072880110		diana@elmercurio.com.ec
Diana Sánchez	2599-215 Ext. 121		dsanchez@uiio.telconet.net
Diego Minango	2-365-720		ventas@lloresel.net
Diego Aliaga	2444 - 741 / 2444 - 743		counsellor@porta.net
Diego Almeida	2981 578 / 2981 579	Encargado de Sistemas	dalmeida@almeidaguzman.com
Diego Arias	2521345 / 2509810		darias@dyec.net
Diego Cisneros	032854297 / 032855614		dicisca@hotmail.com, atenaservio@yahoo.com
Diego Guillén	07-2822-515		dguillen@elecaustro.gov.ec
Diego Irazábal	04 2564 488		sistemas@idiomas.com.ec
Diego Panchez	2438-077 / 2431-253		dpanchez@vicuna.com.ec
Diego Puente	2249-611		dpuente@lelearning.ec.org
Dominic Straessle	2449444		dstraessle@larotiserie.com
Dora Palermo	2898-008 / 2898-601		blesflowers@access.net.ec
Douglas Reyna	042560429		dreyna@globalbour.com.ec
Eddy Castillo	2904-407	Gerente de Desarrollo	ecastillo@uiio.santoscmi.com
Edgar Fuertes	2433850 ofi, Casa 2689168		Edgar_Fuertes_Calva@yahoo.com
Edison Castro	04 2633062		edison.castro@miwebworks.net.ec
Edison Cóndor	2226-529		dprodtop@andinanet.net

## ANEXO 13

Microsoft Excel - Price List 2004-08 PSI Corporate en - ver 1.0.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Traducción Acrobat

A13 B?CSC

Individual Corporate Products						
Product Code	Product Description	Licenses	SRP - 1 year	SRP - 2 years	SRP - 3 years	
B?CSA	ClientShield	5 - 25	44,95 €	67,43 €	89,90 €	
B?CSB	ClientShield	26 - 50	42,70 €	64,05 €	85,41 €	
B?CSC	ClientShield	51 - 100	40,57 €	60,85 €	81,13 €	
B?CSD	ClientShield	101 - 250	34,48 €	51,72 €	68,96 €	
B?CSE	ClientShield	251 - 500	31,03 €	46,55 €	62,07 €	
B?CSF	ClientShield	501 - 1000	27,93 €	41,90 €	55,86 €	
B?CSG	ClientShield	1001 - 2000	25,14 €	37,71 €	50,28 €	
B?CSH	ClientShield	2001 - 3000	21,37 €	32,05 €	42,73 €	
B?CSI	ClientShield	3001 - 5000	18,16 €	27,24 €	36,32 €	
B?CSJ	ClientShield	5001 - 7500	17,25 €	25,88 €	34,51 €	
B?CSK	ClientShield	7501 - 10000	16,39 €	24,59 €	32,78 €	
B?CSL	ClientShield	10001 - 12500	14,75 €	22,13 €	29,50 €	
B?CSM	ClientShield	12501 - 15000	13,28 €	19,92 €	26,55 €	
B?CSN	ClientShield	15001 - 17500	11,95 €	17,92 €	23,90 €	
B?CSO	ClientShield	17501 - 20000	11,35 €	17,03 €	22,70 €	
B?CSP	ClientShield	20001 - 25000	10,78 €	16,18 €	21,57 €	
B?CSQ	ClientShield	25001 - 30000	10,46 €	15,69 €	20,92 €	
B?CSR	ClientShield	30001 - 35000	10,15 €	15,22 €	20,29 €	
B?CSS	ClientShield	35001 - 40000	9,94 €	14,92 €	19,89 €	
B?CST	ClientShield	40001+	9,74 €	14,62 €	19,49 €	
B?FSA	FileSecure	5 - 25	24,95 €	37,43 €	49,90 €	
B?FSB	FileSecure	26 - 50	23,70 €	35,55 €	47,41 €	
B?FSC	FileSecure	51 - 100	22,52 €	33,78 €	45,03 €	
B?FSD	FileSecure	101 - 250	20,27 €	30,40 €	40,53 €	
B?FSE	FileSecure	251 - 500	18,24 €	27,36 €	36,48 €	
B?FSF	FileSecure	501 - 1000	15,50 €	23,25 €	31,01 €	
B?FSG	FileSecure	1001 - 2000	13,18 €	19,77 €	26,36 €	
B?FSH	FileSecure	2001 - 3000	11,20 €	16,80 €	22,40 €	
B?FSI	FileSecure	3001 - 5000	9,74 €	14,62 €	19,49 €	
B?FSJ	FileSecure	5001 - 7500	8,48 €	12,72 €	16,96 €	

BusinessSecure Exchange TruPrev / EnterpriseSecure / EnterpriseSecure TruPrevent / Products / Products TruPrevent / GateDefender 8000 / Invent / Other /

Inicio Robot Cabezas - Inbox - ... Microsoft Excel - Price ...

## ANEXO 14

Microsoft Excel - Listado Leads.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Traducción Acrobat

G25

email	empresa	provincia	telefono	num_pcs	Observaciones
ncartagena@gestorin.com	Gestor Inc.	Quito	2508-013	6-25	llamar 17 octubre
iqfpq@hoy.net	BNF	Pichincha	2946-500	101-250	
parcos@compu-redes.com	IQF AGROINDUSTRIAL DEL ECUADOR	PICHINCHA	425	6-25	
esantana@manta.ecua.net.ec	compuredes	PICHINCHA	2628-315		
sistemas@lahipotecaria.com.ec	CAEFCY CIA LTDA	QUITO	2239-328 Ext 215	6-25	
willaruel@lindaforecuador.com	LA HIPOTECARIA	PICHINCHA	2525-107	6-25	Antonio Navarro N32-24
tecnorizo@andinanet.net/tecnorizo@hotmail.com	LINDAFLOR	CAYAMBE	2362-955	6-25	
silvad@cooptotalife.com	TECNORIZO S.A.	TUNGURAHUA	03-2855-787	6-25	Llamar febrero 2006
fabianpc@msn.com	Ed. Alvarez Burbano Piso 7 Of 702	Quito	2542-626	2-5	28-sep-05
faaguirre@utpl.edu.ec	Municipio de Loja	Loja	407 Ext. 147	101-250	
irserano@yahoo.com	UTPL	LOJA	593 07 2 584079	251-500	
andres.alcivar@hojomanita.com	Petroceano	MANABI	05-2622988	6-25	Cotizaciòn
bpinargote@superban.gov.ec	Howard Johnson	Manabi	2629-999	6-25	
stalino@yahoo.com	Superintendencia de Bancos	MANABI	593 05 2632483	6-25	
luis.venegas@perles-ec.com	Grunet	Imbabura	06-2923-540	51-100	
pilamoblech@hotmail.com	ISKRAEMEC S.A.	Pichincha	2471-529	1	llamar febreo 2006
sandramontalvo@rectificadorabotar.com		Pichincha	2862586	1	
buoinf@andinanet.net	R. Botar	pichincha	2265-177	1	llamar 15 noviembre
troman@procelec.com.ec		Pichincha	2252-644	1	
gustavo.pauca@emsa.com.ec	emsa	Pichincha	2480-374	6-25	
levela@afexecuador.com		PICHINCHA	3302210	101-250	
mdurango@interactive.com		pichincha	2462-818	1	llamar 20 noviembre
eduardo.espinosa_a@yahoo.com	MEGAFRIO	pichincha	2464-076	2-5	
cvaldez@hoy.net	INVALVA	pichincha	118	6-25	Llamar 12 octubre
alexanderwandembeg@andinanet.net	AWI	Pichincha	2337375	2-5	
jpgoyes@casapazmino.com	Casa Luis Pazmiño	Pichincha	2485485	26-50	
jacurio@canal1tv.com	Personal	Pichincha	2503-398	6-25	
			2273773	26-50	llamar fines octubre 2006

Abri 2005 / 2004 /

Inicio Robot Cabezas - Inbox - ... Listado Leads.xls

martes, 11 de octubre de 2005

## ANEXO 15

Microsoft Excel - Clientes.xls								
Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Traducción Acrobat								
Arial 10								
	A	B	C	D	E	F	L	
1								
2			<b>CLIENTES PANDASOFTWARE</b>					
3								
4								
5	<b>IdCliente</b>	<b>Cliente</b>	<b>Login</b>	<b>Password</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Dirección</b>	<b>Fin</b>	
6							<b>Codigo</b>	
7	70031264	TRIPLE C	200PGMRZ27	acl4yc2x	5756	Rocafructe y Bolivar	30/10/1999 APPMG	
8	70031397	sieben uhr	2007G7A0E1	pkvi7cc	3215648954	simion	31/10/1999 BPPMP	
9	70031519	MikyALB	200A8WVR4G5	ki61eqfq	407196	El Inca	01/11/1999 APPMP	
10	70031483	PERSONAL	2008BFXHK	io21s4si	5932951877	LOJA 572	01/11/1999 BPPMP	
11	70031507	PERSONAL	20075AX7E7	hknkz1z	5932951877	LOJA 572	01/11/1999 BPPMP	
12	70031513	sa	200TG473AE	37ehdk04	723444	sss	01/11/1999 APPMG	
13	70031653	fisa	200ESKP67T	o2vzgh37	312423	kjfrñsdkfrñksdfjfrk	02/11/1999 BPPMP	
14	70001102	CFPC	#,NOMBRE?	5bgzw46r	11	11	03/02/2000 DPPPEMF	
15	70043059	William L. Bettison	#,NOMBRE?	u3rmyx8y		Cdla La Nueva Semilla M	30/03/2000 BPPV1	
16	70004183	MODESTO ANDRADE	CC34HR9S33	ctmu3d5	331580	AV. PORTUGAL Y REP.	01/04/2000 APPDC1	
17	70000260	Cesar SEWAX	#,NOMBRE?	b2xgff4	599759	Ciudadela	07/06/2000 BPP	
18	70000279	Dr. Carlos Esteves Edderman Estemed	#,NOMBRE?	kmr7fpgw	59304303320	Padre Aguirre 442	14/06/2000 BPP	
19	70013115	AUGUSTO GUADALIMA	CC3HXOLTZ5	5d626rk	512412	QUITO	19/06/2000 APPDC1	
20	70054555	MARCELO SILVA	CC3VHZKT4L	cg3e53rt	5932239579	DIEGO DE ALMAGRO 2	03/08/2000 BPPSPED1	
21	70045663	DIEGO ANDRADE JATIVA	#,NOMBRE?	ehfddc	5932438430	EUGENIO DE SANTILLA	31/08/2000 APP	
22	70031032	Armando Rivero	200ZD5KJ7K	9nfuhug	4333445	Chile 2611	26/10/2000 APPW	
23	20007275	EQUIS C.A.	+EQUISY017	naaz8mav	5932447949	PO BOX 17-11-5066	04/01/2001 BPP	
24	70004784	MISIÓN CAPUCHINA	CC3D5M5CAF	mbukbghm	6880501	FRANCISCO DE ORELLA	06/03/2001 APP	
25	70009741	ALMACENES ATU CIA. LTDA.	CC3TMRDLX	2dq8x38e	5932566122	AV. COLON 1794 Y 10 D	16/04/2001 APP	
26	70009973	EDIWORLD	CC3AR5E6DG	htsee39p	5932220336	PATRIA 640 Y AMAZONAS	17/04/2001 A1GVPA	
27	70011990	EDUARDO LOBO LÓPEZ	CC3B582TCW	juxsqy3j	913675065	C/ LAGO CONSTANZA N	09/05/2001 APP	
28	70079972	PYCCA S.A.	CC3F8JANSJ	u6xv5acq	5934327950	BOYACA, 1205	13/06/2001 A1GVPA	
29	70083457	TOAPANTA MENDOZA CARLOS FABRICIO	CC3K428T3W	n3x73783	5932262550	AV. AMAZONAS Y COR	15/06/2001 AGVIDEMO	
30	70087194	Carrera de Ingeniería de Sistemas	CC3MS2JE6B	ifosy8ph	228772ext234	Calle Ladrón de Guevara	17/08/2001 AGVIDEMO	
31	70086503	PEREZ JOEGE	CC3UB989N4	sbgqf6ica	44444444444	GRAN VIA	02/10/2001 ABOEMPN	
32	70063300	ROBERTO NEVADO	CC3DOP3SSH	h6fmb6i2	5933858014	BOX. 05 01 353 LATACU	23/10/2001 APPN	
33	70088387	ROSPOL	CC3XSF327Z	ki2qwp4	645406	AUTACHO 208	06/11/2001 ABOEMPN	
34	70097759	CADME SOLANO EDWIN GERARDO	CC3KALJ4MX	kjpeq87n	5937585978	SAN CAYETANO ALTO	11/11/2001 AGVIDEMO	
35	70097760	CADME SOLANO EDWIN GERARDO	CC3BJYF3M6	sovp5z28	5937585978	SAN CAYETANO ALTO	11/11/2001 AGVIDEMO	

## ANEXO 16

Seidnitz Software - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección <http://www.seidnitz.com/software/panda.htm>

**Seidnitz SOFTWARE**  
A SEIDNITZ CORPORATION COMPANY

- Inicio
- Otto Seidnitz
- Equipo
- Proyectos
- Productos
- Servicios Panda
- Cursos
- Eventos
- Contáctenos




**Panda Antivirus.** Producto que ha sido reconocido y premiado por las compañías certificadas como son PC World, ICSA Labs, Check Mark, entre otras; por la eficiencia en la detección de virus y programas maliciosos conocidos y desconocidos, rapidez en el análisis de información y utilización de pocos recursos en su PC.

Al adquirir Panda Antivirus, Usted tiene de forma gratuita servicio técnico personalizado las 24 horas del día, los 365 días del año, actualizaciones diarias para el fichero de vacunas, de manera automática, además durante el tiempo de su seguro Usted obtiene la actualización de las nuevas versiones de su producto Panda Antivirus.

Panda Antivirus le ofrece soluciones que se adaptan mejor a sus necesidades. Si desea probar cualquiera de nuestros productos panda, haga click aquí:  
<http://www.pandasoftware.es/descargas/software/?track=980>

Panda : Premios y Certificaciones






## ANEXO 17

### FORMULARIO PARA CANDIDATO A CANAL DE DISTRIBUCIÓN

(Garantizamos que toda la información que nos faciliten será estrictamente confidencial)

#### Información que nos gustaría recibir:

- Información completa para contactar y realizar envíos a la empresa (dirección, teléfonos, faxes, e-mails, sitios WEB, etc.):
- Experiencia y trayectoria personal: estudios y experiencia profesional:
- Por favor, describa su compañía y actividad de la misma con detalle:
  - Fecha de creación:
  - Tipo de Compañía (Ltd., S.A., partnership, etc.):
  - Propietarios:
  - Facturación anual:
  - Valoración crediticia / Situación financiera:
  - Número de empleados:
  - Área de operaciones (nacional, regional, local):
  - Actividad principal:
- Experiencia (por favor, sea lo más específico posible en cada caso):
  - Experiencia en la venta de software: retail, licencias, etc.
  - Experiencia en la venta de hardware:
  - Experiencia en Comunicaciones y Relaciones Públicas:
  - Experiencia proporcionando soporte técnico: Perfil de su personal de soporte técnico.
  - Experiencia en marketing:
  - Perfil de sus clientes (por favor explíquelo detalladamente):
  - Experiencia o conocimientos previos de software de seguridad y antivirus:
  - Otra experiencia que usted considere relevante:
- Razones de su interés en ser Distribuidor de Panda Software:

## ANEXO 18

### FORMULARIO DEL ESTUDIO DEL TAMAÑO DEL MERCADO DE ANTIVIRUS PARA EL CANDIDATO A CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Agradeceríamos recibir la información siguiente que nos permitirá desarrollar un “Estudio del tamaño del mercado de Antivirus” en el país y servirá para completar una simulación en Excel y para fijar los objetivos de ventas anuales de nuestro Distribuidor. Una vez que recibamos la información, rellenaremos la hoja de Excel y se lo enviaremos para poder comentarlo y modificar la información, y así llegar a un acuerdo sobre los objetivos de nuestro primer año.

**3**

- Número total de PCs y Portátiles en uso actualmente (sin incluir exportaciones) en el país.
  - N°. En uso actualmente
  - % fabricado o ensamblado localmente
  
- Número de PCs y Portátiles vendidos en los últimos dos o tres años.
  - 2002
  - 2003
  - 2004
  
- Crecimiento futuro estimado de las ventas de PCs y Portátiles (%)
  - 2005
  - 2006
  - 2007
  
- Tasa de piratería.
  
- Volumen estimado del mercado de antivirus.
  
- Porcentaje estimado de PCs y Portátiles que no usan protección de antivirus
  
- Para el mercado nacional de software de antivirus:
  - \* Precio medio en retail (cajas) pagado por el usuario final
  - \* Precio medio de licencias pagado por compañías
  - \* Precio medio en contratos de OEM, “bundling” y preinstalaciones, pagado al fabricante o a su representante
  
- Para el total del mercado nacional de software (idealmente para el mercado de software de antivirus):
  - \* Descuentos en el canal sobre ventas en retail (mayoristas / distribuidores / revendedores, etc)
  - \* Descuentos en el canal para las ventas de licencias (mayoristas / distribuidores / revendedores, etc.)



## ANEXO 20

### FORMULARIO DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL CANDIDATO A DISTRIBUIDOR: cómo se va desarrollar el mercado durante el primer año y otra información logística.

#### ¿Cuál es su visión de cómo desarrollar su mercado para Panda Software durante el primer año?

Comentar sus ideas sobre los siguientes puntos. Esto nos dará la base para futuras conversaciones sobre sus planes de negocio y estrategias para el mercado en el primer año.

En las respuestas sobre el número de personas, no dude en utilizar fracciones de persona, es decir, si sólo se va a tener una persona a tiempo parcial, para, por ejemplo, tareas administrativas, se puede poner "1/2 persona" o "1/3 persona", etc.

#### ESTRATEGIA GENERAL:

- **¿Cómo va a organizar las ventas?** ¿Cuántos vendedores va a tener durante el primer y segundo año? *En su respuesta, díganos, por favor si los vendedores se dedicarán a tiempo completo (100%) o a tiempo parcial (50% = 4 horas al día, etc.)*

---

#### 2.1.3 Personal

	1..1	1e r año o	1..2	2º año
<hr/>				
VENTAS DIRECTAS				
	A pequeña y mediana empresa (PYME)			
	A grandes cuentas			
	A usuarios individuales (venta telefónica, etc.)			
VENTAS INDIRECTAS AL CANAL				
	A mayoristas			
	A revendedores (VARs, Systems Integrators etc.)			
	A distribuidores de Retail			

---

- ¿Cómo los va a capacitar?
  - ¿Qué porcentaje de sus ventas serían ventas directas y qué porcentaje sería a través de los canales de distribución?
  - Conociendo Panda y la competencia ¿qué tipo de argumentación piensa que sería útil en su país para dar a conocer nuestra empresa y productos?
- **Canales de distribución** (Integradores de Sistemas, Mayoristas, etc.)
    - Exponga su visión acerca de los canales de distribución de informática en el país
    - ¿Cuál es su estrategia para el canal con Panda?. Por ejemplo:
      - ¿Con qué tipo de distribuidor trabajaría y por qué?
      - ¿Cómo y en qué etapa iniciaría la relación comercial con el canal?
      - ¿Cómo cree que conseguiría mejores resultados de ellos?
  - ¿Cuál es su estrategia para vender de manera directa a empresas (PYMES y a grandes cuentas)?
  - **Soporte técnico:** ¿Cuántas horas al día? ¿Soporte técnico especial para clientes corporativos? ¿Quién dará el soporte técnico? ¿Cuántas personas de soporte técnico están actualmente empleadas en la empresa? ¿Cuál es su perfil?

- ¿Cómo va a llevar a cabo las tareas administrativas y logísticas (contabilidad, informes, “mailings”, despachos de aduana, gestión de cobros, etc.)? ¿Quién realizará esos trabajos?
- ¿Cómo se propone asignar el presupuesto de marketing?
  - % asignado a “mailings” a empresas y clientes potenciales
  - % asignado a ferias.
  - % asignado a publicidad (todos los medios de comunicación)
  - % asignado a Relaciones Públicas (relaciones con la prensa, preparación de comparativas, etc.)
  - % asignado a seminarios especializados y de formación para el canal
- **Mailings:** ¿Cuál es su opinión acerca de la utilidad de realizar mailings periódicos (folletos, hojas de producto, información, etc.) a los clientes corporativos potenciales así como a distribuidores y revendedores?

Como Distribuidor, pensando en el desarrollo del mercado para Panda en el país, ¿qué sugerencias tiene en relación con los mailings?

- **Ferias**
  - ¿Cuáles son las ferias de informática más importantes en su país?
  - ¿Cuál es su opinión de las mismas en relación con el desarrollo de mercado para Panda?
  - Concretamente, ¿cuál es su propuesta en esta área durante el primer y segundo año?
- **Publicidad de los productos y servicios de Panda Software:**
  - ¿Cuándo y dónde cree que será más útil? ¿por qué? ¿cuál es su estrategia para Panda?
- **Comunicación con los medios (sin incluir publicidad):** Nos referimos a cosas como:
  - comparativas de producto
  - entrevistas en radio o televisión
  - artículos sobre Panda y sus productos
  - alertas de virus y apoyo a los medios locales cuando aparece un nuevo virus
  - notas de prensa
  - conferencias de prensa
  - shareware, etc.
  - ¿Cómo propone utilizar los medios para crear la demanda de las Soluciones de Antivirus de Panda?
  - ¿Quién se va a encargar de esto?
- **Iniciativas on-line:** Nos referimos acciones del tipo de:
  - Versiones demostración para su descarga en portales locales y páginas Web
    - Shareware en portales locales y páginas web
    - Tiendas on-line
    - Introducción de Panda en su página web
    - Intercambio de banners publicitarios, etc.
    - Sección en su web para programas de fidelización con el canal
  - ¿Cómo propone hacer el lanzamiento de Panda Software en su ciudad? ¿Cuánto costaría?
  - Como Distribuidor de Panda Software, ¿donde llevaría a cabo su actividad? ¿en otra oficina de alquiler? ¿o en sus instalaciones actuales? ¿podría detallarlo?

#### **OTRA INFORMACION:**

#### **Logística y aduanas:**

- **Costes de transporte:** precios más bajos por kilo para el envío a su ciudad:

	10 Kilos	20 Kilos	50 Kilos	100 Kilos	200 Kilos
Courier					
Transportista					

- Política de aduanas referente a software, CDs, diskettes y documentación (manuales, etc.).
- Documentación necesaria para despachar la mercancía.
- Política de impuestos de importación/exportación y costes aduaneros:
  - por envío
  - por kilo
  - ¿es necesaria que la empresa tenga licencia de importación?
- Couriers y compañías de transporte con quien trabaja normalmente.
- Otros comentarios que considere importantes:

#### **Control de Cambios y Salida de Divisas:**

- Regulaciones administrativas que afectan a pagos y transferencias en divisas a otros países, así como al pago o transferencia de royalties.
- Procedimientos habituales para realizar transferencias a estos países.
- Documentación necesaria.
- ¿Se pueden realizar transferencias en Euros?

#### **4 Puntos de venta de software y Canales**

- Principales fabricantes de Hardware y Software en el país.
- Principales mayoristas y distribuidores de Software en el país.
- ¿Qué multinacionales mayoristas están establecidas en el país (Ingram-Micro, Computer 2000, etc.)?
- Principales Revendedores y Revendedores de Valor Añadido

#### **Medios de Comunicación Local:**

- Los periódicos y revistas de información general (no especializados) más importantes
- Las publicaciones económicas y de negocios más importantes
- Las publicaciones especializadas en informática más importantes y el perfil de sus lectores. ¿Cuáles son los más leídos por profesionales de la informática? ¿y por el público en general?
- ¿Qué publicaciones extranjeras de IT se leen en el país? ¿de qué país?

#### **Corporaciones, Sociedades Limitadas, Profesionales:**

- Número total de empresas (corporaciones, Sociedades Limitadas, pequeña y mediana empresa), profesionales independientes, etc. registradas para actuar en el país.
- Del total indicado, cuántas son Corporaciones y/o Compañías de Responsabilidad Limitada.
- Número de empresas con ingresos de más de \$1 millone al año.

## ANEXO 21

### FORMULARIO DE INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA ENTREGADA POR EL CANDIDATO A COUNTRY PARTNER

Para que su negocio sea un éxito y que pueda tener una importante cuota de mercado en el sector de la seguridad informática y soluciones antivirus, será necesario encontrar la mayor información posible sobre la competencia en el país. Esta información nos permitirá desarrollar conjuntamente un plan de negocios que nos lleve a un progresivo incremento de la cuota de mercado de Panda.

**Información acerca de la competencia.** Network Associates (McAfee ViruScan, Dr. Solomon, etc.), Symantec (Norton Antivirus, etc.), Trend (PC-CILLIN, etc.), Norman (Norman Antivirus), Data Fellows (F-Prot, F-Secure), etc.

- ¿Cuáles son los principales antivirus que se venden en el país?
- ¿Cuáles de las empresas multinacionales de antivirus han abierto una oficina local (filial o subsidiaria)?
  - Si no tienen una oficina representativa local, filial o subsidiaria, ¿de qué manera están siendo representados en el país?
  - ¿Hay algún distribuidor único o alguna empresa que tiene derechos exclusivos para promocionar o vender sus productos? ¿o hay varios distribuidores?
- **Precios de Venta**, para usuarios finales y descuentos para mayoristas, distribuidores y revendedores:

**EJEMPLO:**

<b>McAfee: Revendedor:</b>	<b>Usuario</b>	<b>Mayorista, Final: Precio</b>	<b>Distribuidor: Precio</b>
<b>Precio</b>			
<b>Monopuesto in Retail</b>			
- ViruScan, version XXXX 0000	0000	0000	
- ViruScan, version YYYYYY 0000	0000	0000	
- Otros productos etc. 0000	0000	0000	
<b>Licencias:</b>			
- Producto XXXX			
* 1-5 licencias 0000	0000	0000	
* 5-25 licencias 0000	0000	0000	
* 25-100 licencias 0000	0000	0000	
* Etc. 0000	0000	0000	
- Producto YYYYYY			
* 1-5 licencias 0000	0000	0000	
* 5-25 licencias 0000	0000	0000	
* 25-100 licencias 0000	0000	0000	

* Etc. 0000	0000	0000
<b>LAN / Productos para redes:</b>		
- Producto CCCCCC 0000	0000	0000
<b>Productos de Internet &amp; E-mail:</b>		
- Producto DDDDD 0000	0000	0000
- Producto EEEEE 0000	0000	0000

- ¿Qué opinión tiene el mercado sobre ellos? ¿Puntos débiles? ¿Puntos fuertes? ¿Grado de satisfacción del cliente?

ANEXO 22

OFERTA COMERCIAL

Para:  
Nombre:  
Teléfono:

De: Seidlitz Software  
Páginas: # (incluida portada)  
Fecha:

---

**[Nombre de la Empresa]**

**Solución  
y Propuesta Económica**

**Protección**

**panda  
Antivirus**

**24h-365d Seguro Antivirus**



## [Escribe el nombre de la empresa]

### 1. OFERTA ECONÓMICA

De acuerdo con las conversaciones mantenidas le confirmamos nuestra mejor oferta para la adquisición de nuestra solución **24h-365d® Seguro Antivirus®**.

Cód.	Producto	Cant.	Precio Unit. Total Seg. 1 año	Precio Unit. Total Seg. 2 años	Precio Unit. Total Seg. 3 años

- (1) Los importes NO incluyen IVA.
- (2) Duración de la oferta: 1 Mes
- (3) Forma de Pago: 30 días fecha factura. Cheque o Transferencia

### 2. SERVICIOS INCLUIDOS DURANTE EL PERÍODO DE VIGENCIA DEL SEGURO



#### Actualizaciones Mensuales en Disquete o CD.

Este servicio es importante en la medida que la cantidad de nuevos virus que se encuentran en el mercado va creciendo a un ritmo cada vez mayor. Conviene recordar que en la mayoría de las evaluaciones y comparativas de Antivirus realizadas por revistas informáticas Panda Software ha resultado como PRODUCTO RECOMENDADO y PREMIADO.



#### Acceso a Cuadernos Técnicos y Panda News.

La distribución de elementos que permitirán informar y aconsejar en el momento oportuno a toda la empresa.



#### Intelligent Updates.

A través de la conexión a Internet se pueden programar actualizaciones periódicas del antivirus lo que permite disponer siempre de vacuna para los últimos virus conocidos.



#### Intelligent Upgrades.

Como las Intelligent Updates, a través de la conexión a Internet, puede disponer siempre de la última versión del software, con todas las utilidades y funcionalidades que se van añadiendo al software.



#### Soporte Técnico Personal 24 horas al día 365 días al año.

Sólo un profesional puede valorar este servicio, poder contar siempre con la persona que le puede ayudar, en cualquier día del año, y a cualquier hora del día. Al estar situado en Ecuador, hablando castellano, y al estar disponible 24 horas al día los 365 días al año, los beneficios del servicio de Soporte Técnico son:

- Los bajos costes de teléfono al tener dudas y problemas
- Se hacen llamadas al detectar posibles peligros de infección, permitiendo la prevención antes de aparecer el problema real.
- Mejora la comunicación.
- Los contactos son efectivos y el tiempo es aprovechado mejor.
- Seguridad en la resolución de todas las situaciones.
- Rapidez de resolución del problema.
- Atención al problema en el momento en que surge.



#### S.O.S. Virus 24 Horas.

La forma de poder estar descansado con relación a nuevos virus es saber que se puede contar las 24 horas al día, los 365 días al año de un departamento que resuelve las incidencias con virus en menos de 24 horas



#### Virus News.

Información on line sobre virus y los efectos producidos antes que puedan afectar su sistema.

### 3. SERVICIOS OPCIONALES



#### S.O.S. Virus 12 Horas.

Para quien cada minuto cuenta, este servicio representa la super respuesta de Panda a las solicitudes de sus clientes.

EIRVIP: Equipo de Intervención rápida contra VIRUS de Panda.

En el caso de que su parque informático se vea afectado por una situación dramática, debida a virus o sospecha de virus, Ud. podrá solicitar a Panda Software que desplace expertos de máximo nivel para realizar un estudio in situ y resolver la situación. Ud. por ser un cliente VIP se beneficiara de un importante descuento sobre nuestras tarifas para este exclusivo y selecto servicio.

### 4. CERTIFICACIONES

Panda Software es la empresa desarrolladora de productos antivirus que reúne el mayor número de certificaciones **ICSA** (International Computer Security Association) y **Checkmark**.



Además, Panda Antivirus para Servidores Netware ha obtenido la certificación "**YES, Tested and Approved**" de **Novell**, que declara a Panda Antivirus totalmente compatible con su sistema operativo Netware 5.0.



### 5. PREMIOS



Esperando haber reflejado en la propuesta todo lo previamente hablado y quedando a su disposición para cualquier otra consulta que deseen realizar, reciban un cordial saludo.

[Nombre del comercial]  
 Asesor de Seguridad Informática  
**Seidlitz Software**  
 Tel: 02-2907-025  
 Fax: 02-2230-732  
 [Dirección de email]@seidlitz.com



## ANEXO 23

### Programa: Control de Leads

#### Propósito:

Incrementar el uso, control y seguimiento de los contactos interesados (leads) en los productos y soluciones antivirus y de seguridad de Panda Software.

#### Objetivos:

Incrementar el volumen de las ventas de productos y servicios Panda Software entre los usuarios de Internet en los países en que tenemos CPs.

Tener la información necesaria sobre el éxito y los resultados de las acciones de promoción de las soluciones Panda gracias al sistema de Webtracking creado por la división de Marketing.

**Objetivos Operativos** - Esta es la lista de acciones en secuencia del programa a llevar a cabo:

- 0- Envío de la Presentación Power Point sobre el sistema de Control y Seguimiento de Leads a través de la Web a todos los CPs, para que tengan una comprensión inicial de cuál es el objetivo y los medios con los que puede realizarse.

#### A. Sistema de control y seguimiento de leads para acciones de e-mailing

- 1- Preparar un listado de los clientes y usuarios que tengan dirección e-mail, de entre los contactos de la base de datos, o adquirir una.
- 2- Elegir entre los e-mails diseñados por PSI cual o cuales se van a utilizar. En caso de que no vaya a utilizar ninguno de los que hay, prepararlo y enviarlo a marketing.
- 3- Coordinar con PSI los contenidos. Si ha elegido un e-mailing de los diseñados por PSI solicitar a Marketing PSI los textos en Inglés para su uso directamente en este idioma o para traducir a idioma local.
- 4- Marketing PSI entrega los textos de los e-mailings elegidos.
- 5- El E-mailing se hace localmente.
  - 5.1 Si el e-mailing se hace localmente, el CP lo prepara y lo envía a marketing de PSI para que le asigne un Tracking code.
  - 5.2 Marketing de PSI asigna el tracking code y se lo envía al CP con copia al coordinador.
  - 5.3 El CP lanza el e-mailing
6. El E-mailing lo hace PSI
  - 6.1 Envía a Marketing con tres días de antelación al día en quiera lanzar el e-mailing la base de datos, el e-mail diseñado y traducido en formato HTML y el briefing que aparece en la página 6 de la presentación. Se asigna también el tracking code
  - 6.2 Marketing de PSI asigna el Tracking code y lanza el e-mailing
7. Las leads recibidas se distribuyen entre los vendedores del CP para su seguimiento.
8. Se informa al PSI en el informe semanal y mensual del resultado de las acciones y del volumen y tipo de leads que se han generado.

#### B. Sistema de control y seguimiento de leads para mailing o fax-mailing.

- 1- Preparar un listado de los clientes y usuarios a los que se va a enviar el mailing o el faxing.
- 2- Elegir un diseño de PSI disponible en la INTRANET de marketing, o diseñar uno propio.
- 3- Coordinar con PSI los contenidos.
- 4- Marketing PSI envía las imágenes en abierto en caso de que se vaya a usar uno de los modelos de PSI.
- 5- El CP pide a marketing de PSI que le asigne un Tracking code para la acción de forma que pueda incluirse en el mailing o faxing.
- 6- Marketing de PSI asigna el tracking code y se lo envía al CP con copia al coordinador.

- 7- El CP lanza la acción.
- 8- Las leads recibidas se distribuyen entre los vendedores del CP para su seguimiento.
- 9- Se informa al PSI en el informe semanal y mensual del resultado de las acciones y del volumen y tipo de leads que se han generado.

**C. Sistema de control y seguimiento de leads para mailing o fax-mailing.**

- 1- Elegir un diseño de PSI disponible en la INTRANET de marketing, o diseñar uno propio.
- 2- Coordinar con PSI los contenidos.
- 3- Marketing PSI envía las imágenes en abierto en caso de que se vaya a usar uno de los modelos de PSI.
- 4- El CP pide a Miriam Olmos en marketing de PSI que le asigne un Tracking code para la acción de forma que pueda incluirse en el mailing o faxing.
- 5- Marketing de PSI asigna el tracking code y se lo envía al CP con copia al coordinador.
- 6- El CP lanza la acción.
- 7- Las leads recibidas se distribuyen entre los vendedores del CP para su seguimiento.
- 8- Se informa a PSI en el informe semanal y mensual del resultado de las acciones y del volumen y tipo de leads que se han generado.

ANEXO 24

		<p><b>REPORTE DE SERVICIO</b> <b>No.</b></p>
---	---	--

<b>Cliente:</b>	<b>Contacto:</b>
<b>Ciudad:</b> 5 Contrato de Mantenimiento: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<b>Técnico:</b>

Tipo de servicio solicitado	Horario	Fecha	Hora
<input type="checkbox"/> Soporte Técnico	Notificado		
<input type="checkbox"/> Mantenimiento	Atendido		
<input type="checkbox"/> Otros:	Finalizado		

<b>6 TOTAL HORAS TECNICO:</b>	
-------------------------------	--

<b>Descripción del Trabajo realizado por el (los) técnico (s):</b>
<b>Observaciones del Técnico Responsable:</b>
<b>Observaciones del Cliente:</b>

<b>Nombre y Firma del Cliente:</b>	<b>Nombre y Firma del Técnico Responsable</b>

ANEXO 26  
PUBLICIDAD



**Panda**  
**ANTIVIRUS**  
**Titanium**

Solo por tiempo limitado

**37,00**  
Incluye IVA

**Y**  
**Recibe Gratis**

**Soporte Técnico**  
**Local e Internacional**

**Actualizaciones**  
**Diarias**

**Seidlitz**  
SOFTWARE  
A SEIDLITZ CORPORATION COMPANY

Robles 347 y 6 de Diciembre / Telf: (593-2) 2907-025

Kill 'em ALL!  
  
www.seidlitz.com



**Panda Software**

**puntonet**  
internet  
siempre a punto

**PANDA ANTIVIRUS Y PUNTONET**

**OFRECEN A LOS CLIENTES PUNTONET UNA PROMOCION EXCLUSIVA :**

**10%**

**de Descuento en todos los productos Panda Antivirus Personal y Corporativo**

**Actualizaciones diarias y automáticas**  
**Soporte técnico local**  
**Avanzada tecnología antivirus para internet y correo**

Panda Titanium  
Precio Normal \$ 38.00 + IVA  
Precio Promoción \$ 34.20 + IVA

Para mayor información comuníquese a:  
Telf: (02) 2907 - 025  
software@seidlitz.com - www.seidlitz.com/software