



GUIA PER A LA EXTERNALITZACIÓ DE SERVEIS TIC

Alumne: Ignasi Despuig Guimerà.

Pla d'estudis: Sistemes d'informació.

Consultor: Jose Mir Casals.

15 de Gener de 2019.



Aquesta obra està subjecta a una llicència de [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/)

FITXA DEL TREBALL

Títol del treball:	<i>Guia per a la externalització de serveis TIC.</i>
Nom de l'autor:	<i>Ignasi Despuig Guimerà.</i>
Nom del consultor:	<i>Jose Mir Casals.</i>
Data de lliurament (mm/aaaa):	<i>01/2019</i>
Àrea del Treball Final:	<i>Aprovisionament de Sistemes d'Informació.</i>
Titulació:	<i>Sistemes d'informació.</i>
Resum del Treball (màxim 250 paraules):	
<p>El treball es centra en l'estudi d'un entramat d'empreses en una situació en que els sistemes d'informació han estat descuidats. La intenció és proporcionar, a partir d'aquest estudi, una guia per a poder escollir i externalitzar els serveis TIC, deixant que l'empresa es centri en l'elaboració de projectes de millora i innovació en lo referent a les TIC.</p>	
Abstract (in English, 250 words or less):	
<p>The work focuses on the study of a network of companies in a situation where information systems have been neglected. The intention is to provide, from this study, a guide to be able to choose and outsource ICT services, leaving the company to focus on the development of projects for improvement and innovation in relation to ICT.</p>	
Paraules clau.	
<p>TIC. Tecnologies d'informació i comunicació. Outsourcing. Externalització de serveis. PMS. Property Management System. Programa de gestió hotelera. SLA. Service Level Agreement. Acords a nivell de servei.</p>	

Índex

ÍNDEX	A
I. TEMA A DESENVOLUPAR.	I
II. OBJECTIU I JUSTIFICACIÓ.	I
III. METODOLOGIA.	II
IV. IMPORTÀNCIA DE LES TI EN EL SECTOR HOTELER I DE RESTAURACIÓ.	II
V. RAONS PER A ADOPTAR PROVEÏDORS EXTERNS.	III
1. PRIMERA PART: PRESENTACIÓ DE LA SITUACIÓ DE L'EMPRESA.	1
1.1. Presentació de l'empresa.	1
1.1.1. Avaluació del negoci.	2
1.1.2. Descripció de les necessitats TIC.	6
1.1.2.1. Situació AS-IS.	6
1.1.2.1.1. Infraestructura.	6
1.1.2.1.2. Parc Informàtic	7
1.1.2.1.3. Gestors WEB.	7
1.1.2.1.4. Aplicacions.	7
1.1.2.2. Objectius de negoci.	8
1.1.2.3. Empresa <i>holding</i> .	10
1.1.2.4. Hotels.	11
1.1.2.5. Bars i Restaurants.	12
1.1.2.6. Empreses de serveis i patrimoni.	12
1.1.3. Definició de les eines TIC.	12
1.1.4. Documents Base Licitació.	14
Document tipus:	14
2. SEGON PART: CRITERIS DE SELECCIÓ I SEGUIMENT DEL PROJECTE O SERVEI.	15
2.1. Criteris de selecció.	15
2.2. Capacitats importants per a l'organització.	17
2.3. Criteris de seguiment de contractes. SLA (Service Level Agreement).	18
2.3.1. Serveis indispensables.	18
2.3.2. Serveis necessaris.	18
2.3.3. Valoració de SLA.	19
2.4. Documentació de seguiment del Servei.	21

3.	TERCERA PART. POSSIBLES PROVEÏDORS DE SERVEIS.	23
3.1.	Comunicacions.	23
3.2.	Comunicació digital/web.	23
4.	QUARTA PART: CONCLUSIONS.	24
	BIBLIOGRAFIA	26
	ANNEX 1. COBIT 5 – TAULES DE RELACIONS.	27
	Figura 22.	27
	Figura 23.	28

I. Tema a desenvolupar.

En moltes de les petites i mitjanes empreses del teixit industrial català, el departament de TI no està gestionat amb el rigor que pertoca, i per tant, moltes vegades la selecció de proveïdors que puguin aportar-hi un valor afegit sol ser un procés desestructurat i sense objectius alineats amb les necessitats del negoci.

Aquest sector d'empreses, al no tenir un departament específic de sistemes, solen externalitzar molt dels serveis, i moltes vegades escullen erròniament el proveïdor. Sovint ho fan perquè coneixen algú que els pot resoldre el problema, i d'altres perquè un company de negoci els ha dit que ho ha fet d'aquella manera concreta, però habitualment s'obliden de quin és l'objectiu a assolir.

El recent canvi de feina que he efectuat, he viscut una situació incòmode, en el sentit de desordre, caos en la organització de la informació. L'empresa on vaig començar a treballar fa ja més d'un any, no existia una persona amb coneixement suficient del negoci que tingues el poder de decisió correcte per a la implementació de sistemes d'informació adequats al volum de negoci que existia.

Es per això que m'ha semblat interessant, la elaboració d'una guia per a aquest sector, on el que seguint els passos adequats, qualsevol empresa sense departament, o persona responsable dels Sistemes d'informació (SI), pugui fer la correcte selecció d'un servei extern.

És important dir que s'abordarà l'externalització de serveis i no projectes, ja que amb l'externalització de serveis TIC, els recursos propis es podran centrar justament en aquests projectes.

II. Objectiu i justificació.

L'objectiu d'aquest treball és realitzar una guia detallada per a la meva organització i d'altres empreses similars, les quals no disposen de departament de TI o alguna persona responsable dels SI, per a la correcte selecció dels serveis externs i els seus *partners*. Es detallarà quins són els passos imprescindibles i els que no, aconseguint per a l'empresa el millor servei, sempre adequant-se als objectius que aquesta es proposi abans de la cerca.

La forma d'escollir dependrà principalment dels objectius marcats per l'empresa, però també hi ha una part molt important de pressupost. Tot això sense abandonar quin dels serveis s'ha d'abordar i les necessitats que generen la cerca d'aquest proveïdor, i sobre tot, com garantir no quedar en mans d'aquells proveïdors externs.

La decisió de fer aquesta guia és la meva recent incorporació a una empresa on he pogut viure el que és l'oblit total del departament de TI. Veure una empresa amb un gran potencial però incapaç d'autogestionar-se i controlar la seva pròpia producció degut a la falta d'informació i sistemes capaços de generar-la, fa que el treball sigui molt més difícil però alhora més interessant. El projecte de millora és inacabable, i les possibilitats són infinites. El fet de veure tot aquest camí per aconseguir l'excel·lència en la gestió d'una empresa del sector hotel·ler, fa que sobretot a la Costa Brava, una localització plena de possibilitats, sigui un objectiu on poder oferir una guia per a totes aquelles empreses

dedicades al sector, que no són poques, puguin fer-ne ús per a seleccionar correctament i millorar l'oferta.

III. Metodologia.

La metodologia d'aquest treball serà basada en la teoria apresada en les diferents signatures cursades de gestió de SI.

- Administració i Gestió d'Organitzacions.
- Gestió de Projectes.
- Gestió Funcional de Serveis de SI/TI.
- Integració de Sistemes d'Informació.
- Fonaments de Sistemes d'Informació.
- Ús de sistemes d'Informació a les Organitzacions.
- Planificació i Ús estratègic de Sistemes d'informació.

Aquesta teoria s'aplicarà en un exemple basat en un cas real de la meua experiència professional i aplicat a un sector d'empreses de mida petita o mitjana dedicades al sector de la hoteleria, però extrapolable a qualsevol empresa que ofereixi servei al públic.

Aplicant tots els conceptes apresats, en una situació real, podré extrapolar cada situació viscuda a una guia que serà útil per a la selecció de qualsevol servei externalitzat, fent de cada decisió una millora per a la gestió de l'empresa.

IV. Importància de les TI en el sector hotelier i de restauració.

La importància de les Tecnologies de la Informació i Comunicació (TIC) en el sector turístic, actualment és inqüestionable. Cada vegada és més habitual que empreses petites del sector hotelier, parlo d'hotels petits d'entre 5 i 15 habitacions, facin un ús intensiu de les TIC per a gestionar i fer visible el seu negoci, tant a les xarxes com al web.

A més a més, les TIC poden contribuir a millorar el rendiment organitzatiu en quatre aspectes interessants:

- Millorar la productivitat dels recursos humans.
- Millorar els serveis.
- Potenciar les activitats de màrqueting i comercialització.
- Generar ingressos econòmics.

D'aquests quatre aspectes, l'últim és el menys important degut a la gran existència de les TIC en la societat. Actualment qualsevol client d'un hotel, pressuposa que tindrà accés a internet de forma gratuïta, però encara existeixen hotels, on una connexió de qualitat encara és de pagament.

Pel que fa als altres aspectes, és evident que les TIC ens poden millorar els serveis que oferim als hostes dels hotels, però també és una eina important per al coneixement del negoci al món. La comercialització d'un petit hotel en un racó immillorable s'ha de

conèixer al web ja que és important per el negoci, quan més visibilitat tingui aquest hotel, millor rendiment podrà extreure de les seves poques habitacions.

Finalment, la millora de producció dels empleats, és clar que si es facilita la creació d'una reserva a un recepcionista d'hotel, o facilitem la manera de reunir les dades d'un client, fent que el procés d'arribada d'un hoste sigui el més curta possible, els nostres recepcionistes podran fer més *check-in* en menys temps, i així implica una millora de rendiment en el procediment.

V. Raons per a adoptar proveïdors externs.

Per a definir aquest punt d'aquesta guia, em basaré en un article que m'ha semblat molt interessant que he trobat per la web.

Avantika. Avantika Soluciones para T.I. <https://blog.avantika.mx/>. [En línia] 3 / Maig / 2017. [Data: 2018 / Desembre / 20.] <https://blog.avantika.mx/outsourcing-de-ti-razones-riesgos-recompensas>.

Així doncs aquest article parla de les 3 R's de la externalització: Raons, Riscos i Recompenses, específicament del *outsourcing* de TI.

Raons:

- **Reduir i controlar els costos d'operació.** Al externalitzar s'eliminen costos associats a la contractació d'un treballador, així com la supervisió de la gestió, la formació, l'assegurança de salut, etc.
- **Millorar l'enfocament de l'empresa.** No se'n pot saber de tot. D'aquesta manera l'empresa es dedica al que sap fer mentre el proveïdor de servei es dedica a lo seu que és el que millor sap fer.
- **Tenir accés a capacitats excepcionals.** El retorn de la inversió és major quan es subcontracta tecnologia especialitzada en les àrees que es necessita.
- **Recursos interns lliures per altres finalitats.** D'aquesta manera, permet aprofitar els treballadors per a fins productius i no es coses que no es saben fer.
- **Els recursos no sempre estan disponibles internament.** És possible que l'empresa no tingui la capacitat ni cap treballador que pugui gestionar les necessitats de TI, i la contractació d'un nou treballador no esta dins el pressupost.
- **Maximitzar beneficis de la reestructuració.** En escenaris de reestructuració per a millorar costos, qualitat, servei i productivitat, les funcions del *core business* poden quedar protegides.
- **Funcions difícils de gestionar.** S'ha de estar involucrat amb el proveïdor inclús quan aquest soluciona el problema.
- **Reduir el risc.** Els proveïdors no només ens gestionen els serveis TI a la nostra empresa. És per això que els obliga a estar actualitzats i estar el dia sobre les millor pràctiques en el sector. Això redueix el risc dràsticament.

Riscos:

- **Algunes funcions de TI no són fàcilment subcontractades.** Assegurar-se de que el proveïdor està capacitat per a donar-nos el servei que busquem.

- **És fàcil perdre el control.** Normalment els proveïdors tenen més d'un client i pot ser que el nostre problema no sigui el més important en aquell moment. És important disposar d'alguna persona interna que estigui capacitada per a la gestió de personal de TI.
- **La moral dels treballadors pot veure's afectada.** Només si s'acomiada a personal de l'empresa.
- **Sensació de dependència.**

Recompenses:

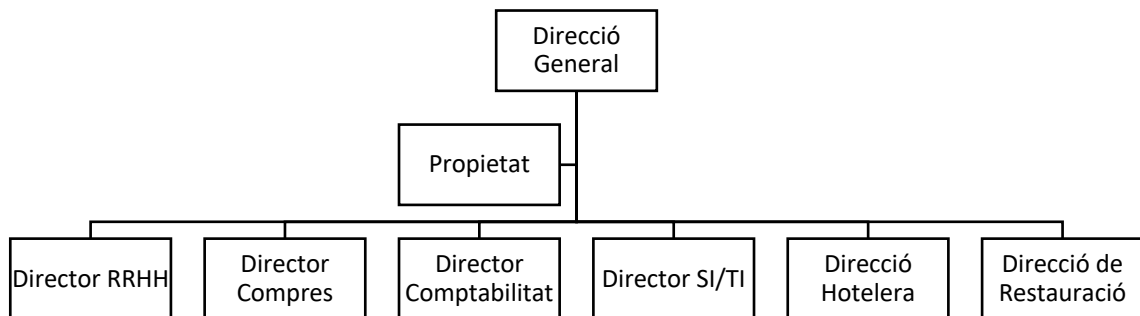
- **Accés a la última tecnologia.**
- **Estalvi de costos.** És fàcil obtenir opcions de finançament per hardware o software.
- **Alta qualitat del personal.** El personal que hi treballa és altament qualificat.
- **Flexibilitat.** Els proveïdors tenen múltiples recursos disponibles.

1. Primera part: presentació de la situació de l'empresa.

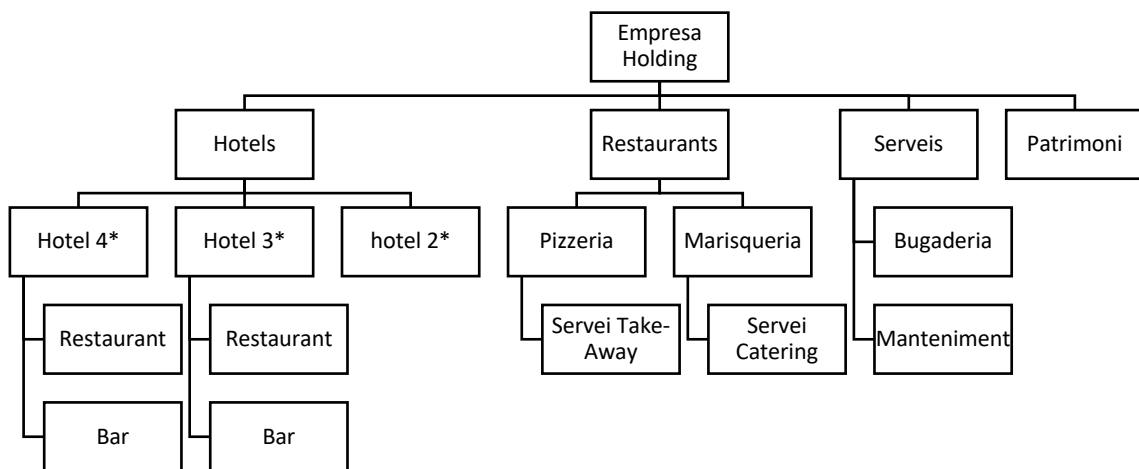
1.1. Presentació de l'empresa.

L'empresa en què es basa aquest document es dedica a l'Hoteleria i Restauració. Una empresa d'esperit emprenedor ja que la família que va començar la història de l'actual grup va començar amb un restaurant i acabà formant un grup de 3 hotels i 2 restaurants entre d'altres empreses de patrimoni i serveis.

L'organització actual de l'empresa des de la meua arribada és la següent:



El grup d'empreses actualment està definit segons l'organigrama següent:



Esquema 1. Organigrama d'empreses.

La complicació d'aquest organigrama ve donada pel fet que les empreses de serveis serveixen per a donar-lo a les altres empreses, però en alguns casos també donen serveis a empreses externes al grup. Els hotels i restaurants tenen les seves necessitats de manteniment, també de bugaderia. Però també s'ha de mantenir el patrimoni del qual disposa l'empresa Holding, l'hotel de 4* i el de 3* són en propietat, també la marisqueria, però la gestió d'aquest patrimoni té molta feina de manteniment i declaració d'impostos, així com gestió de lloguers.

És tota aquesta manca d'organització, que després de la mort del propietari, es comença a descuidar i a ser un problema de gestió. L'empresa no disposa de cap sistema

d'informació capaç de gestionar tot aquest volum, i a més a més no hi ha cap persona amb coneixement suficient per a dirigir i portar a bon port tot aquest entramat d'empreses.

Va ser a partir de l'any 2017, quan la propietat va decidir canviar el model de direcció i també el rumb de l'empresa. Fins al moment, havia estat una empresa que havia anat subsistint aprofitant el tipus de turisme que hi havia fins el moment a la Costa Brava. Amb el recents canvis direcció de l'empresa es dona compte que la part tecnològica de l'empresa estava totalment abandonada.

El tipus de clientela de la que es nodria el grup era majoritàriament poc evolucionada tecnològicament, i això va fer que tot el relacionat amb les TIC es deixés de banda. D'aquesta manera, amb els temps actuals, van aconseguir perdre una gran quota de mercat posant l'empresa en una situació d'estancament.

1.1.1. Avaluació del negoci.

Per a poder-se fer una idea del que realment necessita tota aquesta xarxa d'empreses, hem de veure quina és la seva explotació en termes generals. Ens basarem en l'explotació hotelera ja que és la columna vertebral del grup i de la que més necessitats se'n desprenen, i es farà veien un model CANVAS.

Associats Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segment de clients.
Agència de Revenue Agència de publicitat i comunicació Proveïdors	Activitat hotelera. Activitat de Restauració Processos de Màrqueting. Activitats de manteniment.		Tracte personalitzat	
Recursos Clau		Ofertir serveis d'hoteleria integrals com a centre vocacional, complementant-se amb altres serveis com restauració, piscina, oci...	Canals	
Instal·lacions. Infraestructura. Personal			TTOO OTAS Grups Venta al taulell Agències Web Pròpia	
Estructura de costos			Vies d'ingrés	
Inversions en equipament. Manteniment. Personal. Proveïdors de gastronomia.			Venta d'habitacions. Ventes de restauració.	

Taula 1. Model Canvas

Veient el COM? (amb quins associats, quines activitats, quins recursos), el QUE? (proposta de valor), el QUI? (relacions amb clients, canals, segmentació) i finalment el QUANT? (estructura de costos, vies d'ingrés), en podem donar compte que tot aquell entrament d'empreses té el seu sentit.

Totes aquelles empreses de serveis són necessàries per al funcionament de l'activitat principal descrita en aquest model, i a més a més són empreses associades clau per al seu correcte funcionament.

Ara que es pot tenir una mica la visió general del funcionament d'aquesta empresa, posar-hi valors a tot aquest volum de feina que es planteja d'aquest model, també és útil per a poder veure realment les necessitats TIC que es generen de l'explotació d'aquest negoci.

Es farà un inventari dels actius que disposa el grup per a poder vendre, tan d'habitacions com també dels coberts venuts en la part de restauració per a poder-se fer una idea del volum de transaccions que es generen diàriament.

El grup compta amb el següent inventari d'habitacions:

	Dies	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	TOTAL GRUP
HABITACIONS		179	64	41	284
Gener	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Febrer	28	5.012	1.792	1.148	7.952
Març	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Abril	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Maig	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Juny	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Juliol	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Agost	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Setembre	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Octubre	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Novembre	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Desembre	31	5.549	1.984	1.271	8.804
TOTAL		65.335	23.360	14.965	103.660

Taula 2. Habitacions ofertades anuals.

Per tant es pot veure que el volum d'habitacions possibles de vendre a final d'any és important ja que diàriament es poden vendre 284 habitacions.

Això és el volum màxim de capacitat del grup, però realment no és així com és d'esperar, en la següent taula podrem veure la realitat amb ocupacions reals que deixen entendre la taula que apareixerà després relacionada amb la restauració.

	%OC GRUP	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	TOTAL GRUP
Gener	0,00 %	0	0	0	0
Febrer	16,02 %	1.274	0	0	1.274
Març	6,93 %	111	499	0	610
Abril	44,54 %	2.615	1.102	78	3.795
Maig	37,51 %	2.108	959	235	3.302
Juny	62,54 %	3.517	1.247	564	5.328
Juliol	80,28 %	4.708	1.405	955	7.068
Agost	90,32 %	5.181	1.567	1.204	7.952
Setembre	68,98 %	3.996	1.370	511	5.877
Octubre	14,81 %	847	457	0	1.304
Novembre	0,00 %	0	0	0	0
Desembre	3,54 %	0	0	312	312
TOTAL	35,52 %	24357	8606	3859	36.822

Taula 3. Habitacions venudes l'any 2017 i percentatge ocupació de tot el grup.

Pel que fa a restauració, les dades que farem servir seran orientatives de l'any 2017 per a poder veure el volum que es genera de coberts de forma mensual i com a total de grup.

	Coberts	Esmorzars
Gener	0	0
Febrer	5244	2511
Març	243	183
Abril	8533	7135
Maig	7155	6098
Juny	12539	10575
Juliol	16405	15720
Agost	15859	17099
Setembre	13203	10551
Octubre	1899	1486
Novembre	0	0
Desembre	0	0
TOTAL	81080	71358

Taula 4. Coberts i esmorzars servits l'any 2017.

Ara ja hi ha una imatge suficient del volum de negoci que es desprèn d'aquest grup d'empreses a l'hora de les seves vendes, però qui fa possible tot això? Seguidament es planteja una taula amb el nombre de treballadors per empresa en els diferents mesos de l'any.

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueria	Serveis	TOTAL
Gener	5,00	26,00	2,00	2,18	8,73	9,57	3,32	56,80
Febrer	5,00	27,00	1,87	0,70	7,93	4,00	3,09	49,59
Març	5,00	30,00	2,23	3,25	10,77	7,73	4,82	63,80
Abril	5,00	33,00	19,73	8,00	13,85	14,60	5,58	99,76
Maig	5,00	43,00	26,05	9,43	18,70	14,40	9,37	125,95
Juny	5,00	68,00	29,80	9,10	21,53	15,13	12,00	160,56
Juliol	5,00	62,00	33,40	9,30	29,07	19,30	15,00	173,07
Agost	5,00	71,00	34,33	9,13	30,70	21,50	17,00	188,66
Setembre	5,00	60,00	30,60	7,67	18,57	16,80	9,00	147,64
Octubre	5,00	30,00	26,00	0,00	13,00	0,00	5,00	79,00
Novembre	5,00	26,00	15,00	0,00	10,00	0,00	4,00	60,00
Desembre	5,00	0,00	24,00	0,00	8,00	0,00	4,00	41,00
MITJANA ANUAL	5,00	31,50	25,00	5,46	13,43	11,985	5,29	89,38

Taula 5. Personal per mes i empresa.

Així doncs, en aquesta taula podem veure la quantitat de persones que són necessàries per a poder dur a terme aquesta activitat, tant per a la hoteleria com per la restauració.

Com a dada interessant també podem afegir un volum de facturació per mes de cada empresa i d'aquesta manera fer-nos una idea de la facturació total del grup. Així doncs es informat a la taula següent:

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueria	Serveis	TOTAL
Gener	20.000	0	0	0	30.500	0	12.803	63.303
Febrer	20.000	129.009	0	0	35.951	0	14.545	199.505
Març	20.000	6.381	62.754	0	34.106	0	23.103	146.345
Abril	20.000	250.897	144.844	4.617	102.363	56.775	44.344	623.839
Maig	20.000	218.251	148.321	15.103	67.564	42.052	45.202	556.493
Juny	20.000	400.431	251.808	41.869	125.618	68.736	63.194	971.656
Juliol	20.000	790.151	373.698	106.027	178.304	113.644	92.836	1.674.661
Agost	20.000	1.015.541	427.047	157.905	217.828	147.874	103.506	2.089.701
Setembre	20.000	432.386	249.556	37.094	73.177	68.510	70.874	951.597
Octubre	20.000	90.911	82.558	-149	29.047	0	39.609	261.977
Novembre	20.000	-704	-255	-292	18.469	0	14.742	51.960
Desembre	20.000	-734	-99	20.552	36.347	0	9.526	85.591
TOTAL	240.000	3.332.518	1.740.233	382.726	949.276	497.591	534.284	7.676.628
APORT AL GRUP	3,1%	43,4%	22,7%	5,0%	12,4%	6,5%	7,0%	

Taula 6. Facturació del Grup.

És interessant veure a partir de les dades d'aquesta Taula 6 quina és l'aportació que fa cada empresa, en termes de facturació, al grup. També és important veure quin és el rati de despesa TIC vs Facturació. Es pot veure a la taula següent:

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueria	Serveis	TOTAL
FACTURACIÓ	240.000	3.332.518	1.740.233	382.726	949.276	497.591	534.284	7.676.628
APORT AL GRUP	3,1%	43,4%	22,7%	5,0%	12,4%	6,5%	7,0%	
DESPESES TIC	3.590	18.132	18.132	6.816	6.540	4.589	1.489	58.388
SALARIS TIC (BRUT)	992	13.888	7.264	1.600	3.968	2.080	2.240	32.032
TIC vs FACT	1,9%	0,96%	1,5%	2,2%	1,1%	1,3%	0,6%	1,18%

Taula 7. Dades relatives a la facturació. Valors anuals.

La despesa TIC comptada en aquesta Taula 7, compren despeses relacionades amb:

- Connexió a internet via radio.
- Línies de telèfon i ADSL.
- Serveis de manteniment web.
- Llicències d'ús de PMS.

En aquesta taula es pot veure que la despesa TIC destinada a la millora del negoci, a dates de 2017 que són les dades que s'estan utilitzant és pràcticament nul·la. A la descripció del que es té en compte per a la suma de l'import és el que el grup d'empreses ha destinat aquesta partida del seu pressupost. No ha pensat en cap moment en temes de seguretat, estructura de servidors o altres serveis indispensables per al correcte funcionament del negoci com per exemple cost de llicències de productes ofimàtics o sistemes operatius.

Amb aquestes dades ja tenim una visió interessant de les possibles necessitats TIC que es desprenen de l'activitat d'aquest entramat d'empreses.

1.1.2. Descripció de les necessitats TIC.

De l'apartat anterior, podem segregar les necessitats TIC que es desprenen de cada tipus de negoci. No és el mateix el que necessita l'empresa *holding* que es dedica a gestionar totes les dames, que no pas un restaurant de la cadena. Per això es dividiran les necessitats basant-se en el tipus d'activitat.

Abans però, s'exposa la situació actual i com utilitzen les seves eines d'ús diari per a veure cap a on s'haurà d'anar a l'hora d'escollir els proveïdors.

1.1.2.1. Situació AS-IS.

Per a poder fer una descripció de les necessitats, s'ha de poder veure i entendre quina és la situació actual, amb quines condicions estan treballant, un cop vist això es farà una segmentació per tipus d'empresa i veure específicament què necessita cadascuna d'elles per a poder-ne fer, finalment, una visió general.

1.1.2.1.1. Infraestructura.

La infraestructura dels edificis està envellida. Les categories de cablejat no compleixen amb els requisits actuals d'instal·lació. Existeixen cables de categoria 5, altres de categoria 5e i altres de categories inferiors. A més a més hi ha molt cablejat amb la

possibilitat de poder-se tallar. No existeix cap armari central on poder configurar i gestionar la xarxa de cap dels edificis, i això dificulta molt el manteniment i incorporació de noves unitats dins l'estructura central.

1.1.2.1.2. Parc Informàtic

La situació actual del parc informàtic en tot el grup d'empreses és el següent:

- 21 ordinadors
 - Sistemes operatius: des de Windows XP Home, fins a Windows 10 Home, però també hi ha llicències de Windows 7 Pro, Windows Vista, Windows 8, etc...
 - Prestacions dels ordinadors molt per sota de les necessitats que s'executen a cada lloc de treball.
- 2 centraletes de telèfon, ubicades l'hotel de 4* i a l'hotel de 3*.
- 3 sistemes de Wi-Fi, ubicats a cada un dels hotels, els restaurant no disposen de sistema Wi-Fi per a clients.
- 14 impressores d'escriptori.
- 20 impressores tèrmiques.
- 2 escàners OCR ubicats a les recepcions dels hotels de 4* i 3*.
- 10 telèfons mòbils.

1.1.2.1.3. Gestors WEB.

Els gestors web són propietat d'una empresa externa dedicada a la programació web. Des de cap de les localitzacions es fa cap acció de manteniment i actualització de la informació que hi ha a les pàgines. Qualsevol moviment passa per l'empresa que fa el manteniment.

1.1.2.1.4. Aplicacions.

Les aplicacions que s'utilitzen actualment per a la gestió completa de tots els establiments és la següent:

- PMS (Property Management System). [Winhotel](#). Una aplicació SaaS (Software as a Service) que gestiona els 3 hotels i també els seus bars i restaurants, i també la Marisqueria del grup.
- SI (Sistema d'informació). [Informatica 3](#). Aquest es un programa tipus ERP, en el que es porta:
 - Comptabilitat
 - RRHH.
 - Punt de venda de la Bugaderia.
 - Punt de venda de Serveis.
- Correu electrònic. S'utilitzen els comptes de correu que ofereix el propi gestor de la web.
- Ofimàtica. S'utilitza Microsoft Office amb llicències varies. No hi ha cap coherència entre sistema operatiu i versió del programa d'ofimàtica. Tampoc hi ha una quota de manteniment d'aquestes llicències.

- Antivirus. El sistema d'antivirus és diferent a cada ordinador i es fa difícil la gestió controlada de les actualitzacions i llicències actives. A més a més moltes versions són gratuïtes i no hi ha una coherència.

Un cop vist això veurem les necessitats específiques de cada empresa i què utilitzen del que s'ha comentat en aquest apartat 1.1.2.1. Les necessitats canvien, però el grup és el que s'ha de fer càrrec del manteniment de tots els sistemes d'informació i eines per a fer-los funcionar.

1.1.2.2. Objectius de negoci.

Vista la situació actual de l'empresa com a grup, la definició de nous objectius de negoci, on les necessitats TIC hi siguin presents per a la millora és molt important.

Per això abans de definir les necessitats TIC per cada tipus d'empresa, es definiran primer els objectius de negoci per a poder ordenar les prioritats TIC així com també les de la resta de l'organització.

Per a poder fer aquesta definició dels objectius de l'empresa, utilitzarem el marc de treball [COBIT 5](#) on a partir de la definició de metes corporatives, queden relacionades les metes TI. S'usaran només les metes principals que es defineixen en el procés de relació. Així doncs el llistat que surt és el següent:

- 6 - Cultura de servei orientada al client.
 - 01 – Alineament de TI i estratègia de negoci.
 - 07 – Entrega de serveis de TI d'acord amb els requisits del negoci.
- 9 – Presa estratègica de decisions basada en la informació.
 - 01 – Alineament de TI i estratègia de negoci.
 - 14 – Disponibilitat d'informació útil i rellevant per a la presa de decisions.
- 12 – Optimització dels costos dels processos de negoci. Reduir-los un 5%.
 - 05 – Realització de beneficis del portfoli d'inversions i serveis relacionats amb les TI.
 - 06 – Transparència dels costos, beneficis i riscos de les TI.
 - 11 – Optimització d'actius, recursos i capacitats de les TI.
- 17 – Cultura d'innovació del producte i del negoci.
 - 09 – Agilitat de les TI.
 - 17 – Coneixement, experiència i iniciatives per a la innovació del negoci.

Si seguim aprofundint amb el marc de treball COBIT 5, d'aquesta llista d'objectius empresarials relacionat amb els objectius de TI, hi podem relacionar els processos per a aconseguir aquestes metes. Doncs queda de la següent manera sense repetir objectius iguals:

- 01 - Alineament de TI i estratègia de negoci.
 - EDM01 – Assegurar l'establiment i manteniment del marc de govern.
 - EDM02 – Assegurar l'entrega de beneficis.
 - APO01 – Gestionar el marc de gestió de les TI.
 - APO02 – Gestionar l'estratègia.
 - APO03 – Gestionar l'arquitectura empresarial.
 - APO05 – Gestionar el portfoli.

- APO07 – Gestionar els recursos humans.
- APO08 – Gestionar les relacions.
- BAI01 – Gestionar els programes i projectes.
- BAI02 – Gestionar la definició de requisits.
- 05 – realització de beneficis del portfoli d’inversions i serveis relacionats amb les TI.
 - APO04 – Gestionar la innovació.
 - APO06 – Gestionar el pressupost i costos.
 - APO11 – Gestionar la qualitat.
- 06 – Transparència dels costos, beneficis i riscos de les TI.
 - EDM03 – Assegurar la optimització del risc.
 - EDM05 – Assegurar la transparència cap a les parts interessades.
 - APO12 – Gestionar el risc.
 - APO13 – Gestionar la seguretat.
 - BAI09 – Gestionar els actius.
- 07 – Entrega de serveis de TI d’acord amb els requisits del negoci.
 - APO09 – Gestionar els acords de servei.
 - APO10 – Gestionar els proveïdors.
 - BAI03 – Gestionar la identificació i construcció de solucions.
 - BAI04 – Gestionar la disponibilitat i la capacitat.
 - BAI06 – Gestionar els canvis.
 - BAI10 – Gestionar la configuració.
 - DSS01 – Gestionar les operacions.
 - DSS02 – Gestionar les peticions i els incidents del servei.
 - DSS03 – Gestionar els problemes.
 - DSS04 – Gestionar la continuïtat.
 - DSS06 – Gestionar els controls dels processos de negoci.
 - MEA01 – Supervisar, avaluar i valorar rendiment i conformitat.
- 09 – Agilitat de les TI.
 - EDM04 – Assegurar la optimització de recursos.
 - BAI08 – Gestionar el coneixement.
- 11 – optimització d’actius, recursos i capacitats de les TI.
 - BAI09 – Gestionar els actius.
- 14 – Disponibilitat d’informació útil i rellevant per a la presa de decisions.
- 17 – coneixement, experiència i iniciatives per a la innovació del negoci.
 - BAI05 – Gestionar la introducció de canvis organitzatius.

Tal i com diu el marc de treball COBIT 5, aquest llistat de processos que són útils per aconseguir els objectius de negoci, no s’han de desenvolupar tots, però val a dir que són els que el procés considera com a principals. Es probable que algun procés secundari interressi més a la organització.

Per aquest motiu, deixo com a annex les taules de COBIT 5 per a poder generar la llista d’objectius específics a cada empresa.

Valorats els objectius generals de l’empresa i els processos que s’alineen per aconseguir-los, es definirà de cada tipus de negoci, les seves necessitats TIC específiques per a poder veure’n el funcionament.

1.1.2.3. Empresa holding.

Aquesta empresa és la que exerceix com a estructura de tot el grup, per això les feines que es desprenen de la seva activitat són:

- **Contractació de personal.** Hem vist a l'apartat [1.1.1](#), que el volum de treballadors és molt elevat, sobretot els mesos de temporada que són els d'estiu.
- **Presentació d'impostos.** Els negocis que es desenvolupen generen una activitat econòmica de la que apareixen uns impostos, és aquesta empresa la que s'encarrega de presentar-los a l'agència tributària per a cada una de les que formen part del grup. Els models d'impostos que es presenten són:

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueria	Serveis
MOD 303							
MOD 349							
MOD 111							
MOD 115							
MOD 390							
MOD 190							
MOD 180							
MOD 347							
MOD 200							
MOD 220							
MOD 222							

- **Gestió Bancària.** Portar el control dels comptes bancaris de totes les empreses i també la seva pròpia, ja que aquesta factura per serveis administratius a les empreses. A més a més del control de la tresoreria per a pagar proveïdors i gestionar els ingressos.
- **Control de compres.** Aquesta empresa gestiona més de 109 proveïdors que subministren a les diferents empreses del grup.
- **Assistència informàtica.** En aquesta àrea, l'assistència és més que només tècnica per al funcionament dels aparells. La persona que s'encarrega a part del funcionament dels ordinadors que hi ha repartits a les diferents seus, també gestiona contingut de les pàgines web, relació amb proveïdors de serveis, així com empreses de comunicació subcontractades. Fins al moment era un extern a l'empresa que, a hores convingudes, donava el suport.
- **Direcció general del grup.** Aquesta és la consumidora d'informació per excel·lència. De totes les dades generades per el grup, la direcció és la que en consumeix més per a la presa de decisions.
- **CMS.** Content Management System, amb el qual gestionarà tot el contingut de les web dels diferents negocis del grup, tant d'hotels com restaurants. Serà útil per a la venda online dels productes i serveis que s'ofereixen i també per el coneixement del negoci i la seva reputació online.

Veient les feines que fa l'empresa *holding* podem extreure'n les diferents necessitats TIC que se'n desprenen:

- Sistema d'informació per a la gestió de les diferents empreses.
- Serveis de comunicació amb l'exterior.
 - Telefonia.
 - Connexió a internet.
- Serveis de comunicació digital. (correu electrònic).
- Serveis de gestió remota de flota de dispositius.
- Seguretat.
 - Còpies de seguretat.
 - Seguretat física de la seu.
 - Videovigilància.

1.1.2.4. Hotels.

En l'apartat [1.1.1.](#) hem descrit que hi ha un inventari d'habitacions, que a part de vendre's, s'ha de gestionar. Saber si una habitació està ocupada, sinó ho està saber si esta neta o no.

A més a més hem vist a l'Esquema 1. Organigrama d'empreses. que els hotels a part d'habitacions també disposen d'un bar i un restaurant, des d'on es poden fer càrrecs a les habitacions.

Els clients que fan possible tot aquest negoci, quan s'allotgen a un hotel demanen uns requisits mínims de qualitat a l'hotel, la més important segons un article de TecnoHotel (1) és disposar de Wi-Fi gratis a les habitacions. Després ja venen les coses relacionades amb el confort, en segon lloc l'aire condicionat, en tercer la calefacció i en quart la televisió.

Si seguim mirant, per les característiques dels hotels de 3 i 4 estrelles, han de disposar d'un telèfon a l'habitació per a poder-se comunicar, com a mínim, amb la recepció com es pot veure a l'article que penja la confederació Espanyola de Agències de Viatges en el seu apartat 6.2 (2).

Finalment també és necessari la comunicació digital amb l'exterior.

Veient el funcionament, es pot fer un llistat de necessitats TIC per al sector hotelier:

- **PMS.** Per a gestionar les habitacions i les seves reserves.
- **TPV.** Per a poder gestionar el bar i el restaurant. A més a més ha de tenir la possibilitat de fer càrrecs a les habitacions. A més a més des d'aquest programa s'ha de poder controlar els estocs i l'escandallat dels plats que es serveixen.
- **Sistema Wi-Fi per a clients.** Per suposat la connexió a internet per a la pròpia comunicació dels clients però el sistema Wi-Fi és l'element més valorat per els clients, així que el servei ha de ser de qualitat.
- **Sistema de telefonia.** A part de la necessitat de comunicació de l'hotel, els clients han de poder comunicar-se amb la recepció, ja sigui per un problema a l'habitació o per a demanar algun servei. A més a més el sistema de telefonia també es pot utilitzar per a controlar l'estat de les habitacions, així que es pot connectar amb el PMS per a sincronitzar el treball de la gent de neteja amb la recepció.

- **Sistema de Televisió.** No tan sols una televisió que ofereixi els canals locals, sinó que també es puguin veure els canals internacionals per a fer sentir el client com a casa. A part de l'habitació també hi ha zones comunes dels hotels on es pot veure aquesta televisió tenint en compte que les zones de bar i restaurant són públiques i les llicències de reproducció audiovisual s'han de complir.
- **Sistema de correu electrònic.** Per a la comunicació externa i entre empreses del grup.

1.1.2.5. Bars i Restaurants.

En aquest apartat ens centrarem més en la restauració fora dels hotels, més que res perquè els restaurants de fora no fan càrrecs a les habitacions ja que estan fora de les dependències físiques de l'hotel.

Així doncs, la necessitat principal és la d'un sistema de gestió de la restauració (TPV), capaç de controlar els estocs, i també l'escandallat dels plats servits així com la generació de comandes a proveïdor de forma automàtica mantenint sempre un estoc mínim als magatzems per a la correcta realització de l'activitat.

Com a serveis extres, un servei Wi-Fi per als clients, així com també un sistema de televisió públic capacitat de les llicències necessàries per a la seva reproducció.

1.1.2.6. Empreses de serveis i patrimoni.

En aquest cas són molt més senzilles les necessitats que es generen. Principalment són tres les necessitats indispensables de les empreses de serveis, que com es comenta a l'organigrama d'empreses de la pàgina 1 són la Bugaderia i l'empresa de Serveis.

- **Comunicació telefònica.** Per atendre la demanda de serveis de les empreses del grup.
- **Comunicació via internet.** En cas de que alguna empresa a la que es presti serveis es vulgui posar en contacte.
- **Programa de gestió.** Un programa que anirà associat amb el de gestió de l'empresa *holding* per a poder comptabilitzar la producció.

1.1.3. Definició de les eines TIC.

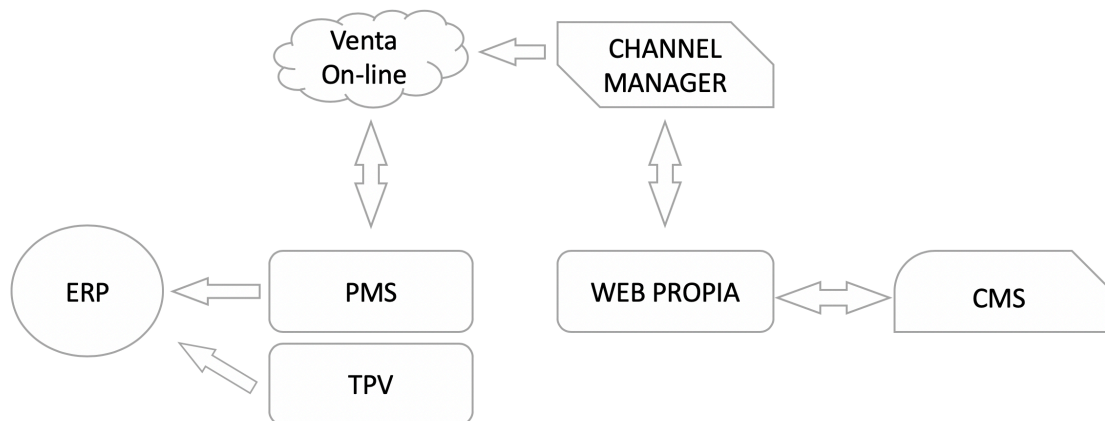
En els apartats anteriors hem vist les necessitats TIC que sorgeixen de l'explotació del negoci, en aquest apartat definirem exactament quines eines TIC són necessàries i quines s'estan fent servir en aquest precís moment.

Aquesta definició es farà en termes [SMART](#), definint els objectius de l'empresa Holding a un terme de mig a llarg termini per a poder encaminar les necessitats reals de l'empresa amb el nou model de negoci.

Així doncs, la definició de les eines TIC necessàries per a l'empresa vindran donades per objectius que compleixen les següents característiques:

- S – Específic.
- M – Mesurable.
- A – Assolible.
- R – Realista.
- T – (Timely) Oportu.

Fent un resum de les necessitats TIC que sorgeixen del que s'ha explicat en els apartats anterior, i valorant-les amb les característiques SMART en sorgeix l'esquema següent:



Doncs aquí podem veure que la necessitat d'un ERP és indispensable per a la gestió comptable de l'explotació del negoci. En ell hi anirà tota la producció dels TPV Restaurants com del PMS dels hotels.

En si, el PMS és indispensable per a la gestió dels hotels, i el TPV és indispensable per al funcionament dels restaurants. Per això la correcta elecció d'un bon sistema de gestió, facilita després la informació de la que es disposa per a la presa de decisions.

Tal i com s'ha comentat en apartats anteriors, la venda d'habitacions es fa a través de la xarxa (on-line), i per a gestionar tot això és necessari un CHANNEL MANAGER, un sistema que engloba tots els canals de venda i els gestiona des d'un sol lloc. Això facilita extremadament la feina a l'hora d'establir preus.

Un dels canals més importants és la WEB PROPIA, que a part de vendre les habitacions de l'hotel, serveix també per a fer conèixer i que els possibles clients puguin veure el que estan comprant. Per a que això funcioni, ha d'haver-hi un CMS (Content Management System) el que farà possible tot el bolcat de contingut que es veu a la xarxa dels negocis del grup.

A més a més del que es pot veure, si es fes un augment en aquest esquema a la part de l'hotel (PMS), el funcionament d'aquest implica uns mínims de qualitat que el client reclama. D'aquí apareix la necessitat d'un SISTEMA Wi-Fi capaç de gestionar el volum de clients que s'allotgen en plena temporada. A l'estiu de 2018 hi ha hagut, a plena temporada alta, 2000 dispositius de mitjana connectats.

Si hi afegim, que per les característiques dels hotels que disposa el grup, és d'obligat compliment que hi hagi un sistema de telefonia capaç per a comunicar-se internament amb la recepció i també a l'exterior, s'ha de disposar d'una CENTRALETA TELEFONICA. A més a més aquesta es pot aprofitar per a facilitar la feina al departament de neteja dels hotels.

Per aquests dos últims punts, és necessària una connexió a INTERNET capaç de suportar amb una mínima qualitat tots els clients connectats, essent conscients que el consum d'ampla de banda d'un client actual és elevat ja que a part de les xarxes socials també s'utilitza molt el contingut multimèdia com per exemple [YouTube](#) o [Netflix](#).

Finalment, com a necessitat TIC que es desprèn de l'explotació del negoci, és un sistema de correu electrònic per a comunicar-se amb l'exterior.

1.1.4. Documents Base Licitació.

En la guia que s'està desenvolupant, sabent les necessitats de les que sorgeixen al grup d'empreses, es vol aconseguir escollir el proveïdor idoni per a cada una de les necessitats TIC que s'han estat desenvolupant en els apartats anteriors.

Així doncs, s'establiran uns criteris que els possibles proveïdors hauran de presentar per a convertir-se en *partners* de l'empresa, donant un servei per a que les necessitats es compleixin satisfactòriament i amb uns mínims de qualitat que s'establiran a continuació.

Qualsevol empresa que vulgui presentar els seus serveis al grup d'empreses del que estem treballant és indispensable que presenti el projecte amb aquests mínims d'informació, sinó serà automàticament descartat de possible contractació.

Document tipus:

- **Presentació de l'empresa proveïdora i trajectòria.** Encara que per a totes les empreses potser és una desconfiança des d'un bon inici, és important saber quins projectes interessants ha pogut dur a terme. Valorar la capacitat d'execució i envergadura dels projectes acabats amb èxit dona un valor afegit al proveïdor.
- **Descripció de la prestació i àmbit geogràfic.** Com a demandant del servei o projecte, l'empresa que presenta la seva proposta n'ha de fer una descripció per a veure i demostrar que ha entès les nostres necessitats. D'una reunió en pot sortir molta informació i el proveïdor que escollim ha de tenir la capacitat de comprensió de les nostres necessitats.
- **Pressupost de licitació.** Tot i que l'empresa per pressupost pugui donar un valor orientatiu de la inversió en el servei o projecte, l'empresa que es presenti ha de preparar una valoració econòmica i detallada del que s'ofereix.
- **Durada del contracte.** En cas de que sigui un servei, s'ha de detallar la durada del contracte i prestacions d'aquest. Ha de quedar clar fins on arriba el proveïdor i fins on arriba l'empresa que contracta el servei.
 - En cas de prestació de suport s'ha de presentar un document específic amb 'Service Level Agreement' (SLA), on es detallaran els temps d'execució en cas d'una aturada o manteniment del servei.
- **Termini d'execució del projecte.** El *timing* del projecte, en quant temps es durà a terme la implantació del producte o servei.
- **Observacions.** En cas de que sigui necessari.

2. Segon Part: Criteris de selecció i seguiment del projecte o servei.

En aquesta segona part, un cop definida l'empresa i la seva situació, però també tenint el coneixement de a on vol arribar, em centraré en com escollir el proveïdor idoni per al servei que es vulgui contractar.

He de dir des d'un bon inici que no hi ha una ciència certa de com fer-ho, però si que hi ha uns indicadors que, a partir dels document de licitació que hem definit a la primera part, ens faciliten aquesta elecció.

A més a més també, definiré uns criteris de seguiment un cop decidit el proveïdor idoni. Una part important de la implantació de qualsevol SI o servei, és el seu seguiment i que es compleixin els terminis. Val a dir que quan es pren una decisió d'aquestes a una organització, els *timings* són molt importants per no perdre tirada en la producció de l'empresa.

D'aquests criteris de seguiment, és molt important demanar al proveïdor que també en faci un de seguiment, perquè compleixi amb el que s'ha presentat en el document de licitació. En alguns casos, quant el projecte d'implantació del servei te una certa envergadura, es pot valorar la opció de facturació segons terminis definits al projecte. A la tercera part del projecte en veurem algun exemple.

2.1. Criteris de selecció.

Tot i que a la introducció d'aquesta part comento que no és una ciència certa de com escollir correctament un proveïdor, hi ha una sèrie d'autors que parlen del tema de de fa més de 30 anys.

Autors com [Sarah Cullen](#), [Mary Lacity](#) o [Leslie P. Willcocks](#) han anat mencionant els punts a considerar en el procés de selecció d'un proveïdor amb l'experiència de més de 30 anys d'investigació en més de 2100 organitzacions d'Europa, Amèrica i d'altres continents.

Les organitzacions que compten em un director executiu (CEO) i un equip multidisciplinari implicat en la estratègia de cerca de proveïdors, fa que la decisió sigui més efectiva. El CEO assegura la identificació de les necessitats i objectius del negoci i de la disponibilitat de recursos i possibilitats dins de l'empresa.

Els CEO's han d'estar involucrats en la selecció i manipulació de proveïdors perquè, mentre algunes organitzacions veuen la externalització com una oportunitat de passar el risc, a la pràctica aquest desplaçament del risc és il·lusori. La realitat és que les organitzacions queden exposades quan s'escull un proveïdor equivocat.

La externalització és més exitosa quan s'entén com un cicle de vida i no com una sola transacció.

És important centrar-se en capacitats i competències, més que en recursos. Quan s'avalua a un proveïdor, els clients tendeixen a enfocar-se en els recursos dels proveïdors ja que són altament visibles durant les visites comercials. Però s'haurien de fixar en les habilitats de convertir aquests recursos, els actius fixes i humans, tecnologies, etc en capacitat que puguin combinar-se per a crear competències d'alt nivell de cara al client.

Així doncs, tenint en compte aquestes consideracions, la investigació dels tres autors que es comenten identifiquen 12 capacitats clau dels proveïdors, que a l'hora d'escollir-los s'han de tenir en compte. Són aquestes:

- 1) **Lideratge.** És la capacitat d'identificar i entregar èxit sobre tot l'acord. Un líder capaç de tenir relacions fortes amb els líders del costat del client però també és important que tingui bones relacions amb la alta gerència de la seva pròpia organització.
- 2) **Gestió del negoci.** És la habilitat d'entregar de manera alineada amb els acords de servei (SLA) tant del proveïdor com del client i els seus plans de negoci.
- 3) **Experiència en el camp.** La capacitat de mantenir i aplicar el coneixement professional. La clau d'aquest punt és no només el coneixement tècnic del proveïdor. El més important i el més difícil és la habilitat de comprendre el negoci del client i posar en practica el seu coneixement.
- 4) **Gestió del comportament.** La habilitat de motivar i inspirar a les persones per a què entreguin serveis d'alta qualitat és una capacitat clau d'un proveïdor. Aquells que tinguin una àrea de recursos humans que constantment canviïn el personal de manera indiferent no podran entregar aquestes millores qualitatives esperades.
- 5) **Proveïment.** La habilitat d'accedir a recursos que siguin necessaris. Els clients han d'investigar els encerts dels proveïdors en economies d'escala, infraestructura superior i pràctiques en adquisicions. És important també verificar la disponibilitat d'habilitats especialitzades professionals.
- 6) **Millora de processos.** La capacitat d'incorporar canvis al procés de servei per aconseguir millores. Els registres del proveïdor poden aportar informació vital per a la reenginyeria de processos per als clients. També les habilitats del proveïdor i la capacitat de canvi.
- 7) **Explotació tecnològica.** La capacitat d'implementar noves tecnologies de manera ràpida i eficaç.
- 8) **Gestió de programes.** Va més enllà de la capacitat a nivell de projecte, sinó a la capacitat d'entregar una sèrie de projectes interrelacionats.
- 9) **Desenvolupament de clients.** Com d'enfocat al client està el proveïdor? Va relacionat amb la habilitat del proveïdor per permetre als seus clients a convertir-se en clients que tenen la capacitat de prendre decisions informades respecte a nivells de servei, funcionalitat i costos.
- 10) **Planificació i contractació.** La capacitat d'entregar resultats 'WIN/WIN' tan per al client com per al proveïdor. És important saber si el proveïdor comunica la seva visió de la potencial recompensa per ambdues parts i la forma d'aconseguir-la.
- 11) **Disseny organitzacional.** La capacitat de dissenyar i implementar arranjaments organitzacionals exitosos.
- 12) **Governança.** Els clients han de considerar el grau de flexibilitat que necessiten del seu proveïdor. Aquesta responsabilitat per acords recau sobre el client, però cada proveïdor tindrà algun tipus de comitè que ho defineix

Aquestes 12 capacitats es poden agrupar en tres competències importants: entrega, transformació i relacions.

- 1) **Competència d'entrega.** Aquesta competència està basada en la habilitat i la voluntat del proveïdor per a respondre a les necessitats operacionals del dia a dia

del client. Inclou el lideratge, gestió del negoci, proveïment, gestió de programes i governança com a capacitats del proveïdor.

- 2) **Competència de transformació.** Basada en la habilitat del proveïdor per entregar serveis millorats radicalment en temes de cost i qualitat. Aquesta competència inclou el lideratge, gestió del comportament, proveïment, millora de processos, explotació tecnològica, gestió de programes, desenvolupament de clients com a capacitat dels proveïdor.
- 3) **Competència de relacions.** Basada en la capacitat i voluntat del proveïdor d'alinejar-se amb els valors, metes i necessitats del client. Les capacitats primàries dins d'aquesta competència són: el lideratge, desenvolupament de clients, planificació i contractació, disseny organitzacional, governança i gestió de programes. Dins de les mateixes, planificació i contractació és molt difícil d'alinejar els incentius entre clients i proveïdors.

La competència de relacions és la més complexa de trobar en un proveïdor.

Els CEO's, haurien d'enfocar-se en la competència d'entrega quan es busqui mantenir o millorar serveis existents com mantenir serveis 'legacy', operar centres de dades o donar serveis a clients d'escriptori. Hauria d'enfocar-se a la competència de transformació quan es busquin millores radicals en costos i serveis, i finalment, enfocar-se en la competència de relacions quan es busqui un compromís a llarg termini per part del proveïdor.

2.2. Capacitats importants per a l'organització.

De les capacitats definides en l'apartat anterior, per al tipus d'organització que estem parlant en aquesta guia, les més importants són:

- Lideratge.
- Experiència en el camp.
- Gestió del comportament.
- Planificació i contractació.
- Governança.

Lideratge, perquè és important que sigui el millor proveïdor i en tingui experiència.

Experiència en el camp, perquè és indispensable que el proveïdor entengui la importància del servei que ens oferirà en el sector en el que estem treballant.

Gestió del comportament, perquè interessa que la gent que faci els manteniments del servei coneguin el negoci i el personal que utilitza el servei. La relació és més senzilla i no s'ha d'estar explicant cada vegada el problema o funcionament.

Planificació i contractació, perquè interessa que els resultats siguin Win/Win. Si els dos hi guanyen sempre és més fructífera la relació.

Finalment, Governança, perquè un punt de flexibilitat sempre hi ha de ser en el sector hotelier. No només perquè cada hotel és diferent, sinó perquè cada director també ho és.

Resumint les capacitats, ens interessa un proveïdor que mescli competències, que sigui flexible i que entengui el negoci en el que estem treballant.

2.3. Criteris de seguiment de contractes. SLA (Service Level Agreement).

En aquest apartat de la guia es parlarà de quins són els acords a nivell de servei que són viables per a la contractació d'un servei o producte depenent del tipus i necessitat d'aquest per a l'empresa client.

Un acord a nivell de servei (a partir d'ara SLA), és un acord escrit entre un proveïdor i el seu client, amb l'objecte de fixar el nivell acordat per a la qualitat d'aquest servei. SLA és una eina que ajuda a ambdues parts a arribar a un consens en termes de qualitat de servei, en aspectes tals com el temps de resposta, disponibilitat horària, documentació disponible, personal assignat al servei, etc. (3)

2.3.1. Serveis indispensables.

El primer de tot és valorar per al nostre negoci quins són els serveis indispensables per al nostre negoci i valorar quins temps de resposta són necessaris per al correcte funcionament d'aquest.

Així doncs com que estem parlant del sector hotelier i de restauració, i tenint en compte la primera part d'aquesta guia on s'han definit totes les necessitats TIC de software que es refereixen a la producció del negoci, els serveis indispensables per al correcte funcionament són els següents:

- **Connexió a internet.** Tal i com es descriu a l'apartat [1.1.3](#) la majoria de serveis són al núvol o online, així que no tenir connexió a internet para el servei totalment, tant de gestió hotelera com de comunicació amb l'exterior, així com el servei de connexió als clients.
- **PMS.** Els hotels sense el correcte funcionament del PMS (recordem, Property Management System) no poden efectuar correctament la seva activitat.
- **Parc informàtic.** Actualment totes les funcionalitats d'un hotel funcionen a través d'ordinadors, fer un check-in, generar una targeta com a clau de l'habitació, la connexió amb l'exterior. En aquest sentit el parc informàtic és indispensable per al funcionament del negoci. És crític que la recepció funcioni al 100% per a poder atendre les reserves, així com també els que formen part de l'equip de direcció i governança de l'hotel, per a poder planificar el dia a dia.
- **Venta online.** Un hotel no es pot permetre no estar disponible a la venda online, això provocaria una pèrdua d'ingressos important.

Tenint en compte que els hotels durant les temporades estan oberts 24h els 7 dies la setmana, s'entén que el NO funcionament d'alguns d'aquests serveis és crític i deixa inhabilitat per a la realització normal de les tasques diàries.

2.3.2. Serveis necessaris.

S'entén com a servei funcional, un servei que sigui per al millor funcionament del negoci. No és indispensable, és a dir, es pot funcionar sense ells però tot és més feixuc. Així doncs respecte a les definicions de la primera part, aquest tipus de servei són:

- **TPV.** Un restaurant ha funcionat tota la vida sense un ordinador. Així doncs si un dia no funciona aquesta eina es podria realitzar un servei correcte.

- **Web pròpia.** Tot i que és una eina important de comunicació i coneixement del negoci, no és indispensable per al seu funcionament.
- **Servei de correu.** El més important és que no es perdin els correus, però si una comunicació és important pot fer-se per telèfon o altres vies de comunicació que quedin registrades.
- **Servei d'impressió.** Actualment, la impressió d'una factura al client, no és indispensable. A més a més si mirem per al medi ambient és millor enviar-la per correu electrònic.
- **Servei Wi-Fi clients.** S'entén que la necessitat d'un client és important però que ho és més el funcionament del negoci. Així doncs, com que te solució (deixar la connexió de l'empresa per a la realització de la tasca indispensable) es considera un servei funcional.

Amb aquests serveis necessaris però no crítics, són eines de millora de funcionament, així doncs es pot operar sense ells un determinat temps. Els acords a nivell de servei respecte aquests no ha de ser tant exigent com els altres, però tampoc podem deixar que es demori la solució a problemes relacionats amb aquests.

2.3.3. Valoració de SLA.

El que volem valorar d'un proveïdor és la qualitat del servei que ens oferirà un cop contractat el servei o producte. Per això hem definit dos tipus de serveis, els indispensables i els necessaris. A més a més n'hi ha d'altres amb menor impacte que es valoraran a part.

Per al tipus de negoci que ocupa aquesta guia, els serveis indispensables són aquells que no es pot estar sense ells i que són imprescindibles per al correcte funcionament del negoci. Pel que fa als necessaris, són serveis extres que ofereixen una millora en la qualitat del servei, però el negoci pot funcionar sense ell.

Cada incident pot afectar a la organització de forma diferent, d'aquesta manera s'ha de definir un nivell de prioritat per a poder dedicar els esforços necessaris per a poder solucionar l'incident..

Deixar que aquest nivell de prioritat sigui escollit manualment pot portar una classificació errònia i que no sigui del tot fiable. Per això és interessant fer ús de la taula de prioritats basada en l'impacte i urgència de l'incident. On impacte és la importància de l'incident en base a la quantitat d'usuaris que es veuen afectats, i la urgència, la rapidesa amb la que el negoci necessita una solució.

D'aquesta relació en surt la matriu següent:

	Organització	Departament	Individual
Alta	Crítica	Alta	Normal
Mitja	Alta	Normal	Baixa
Baixa	Normal	Baixa	A planificar

Taula 8. Matriu Impacte vs Urgència. Extret de www.servicetonics.es.

Per això es defineixen cinc nivells de prioritat on podem classificar els serveis:

Nivell de prioritat	Descripció
Crític	Sistema o aplicació crític per al negoci no funcional. Incidència que afecta a tots els usuaris del client, deixant-los inhabilitats per a la realització normal de les tasques diàries.
Alt	Sistema o aplicació amb funcionalitat limitada. Un o més usuaris del client tenen problemes per a treballar amb la normalitat adequada però poden continuar treballant.
Normal	Qualsevol incidència detectada per les eines de monitorització del proveïdor de servei, iniciarà de manera automàtica una incidència de caràcter <i>Normal</i> . En cas que aquesta incidència tingui un impacte equivalent als nivells de gravetat <i>Crític</i> o <i>Alt</i> serà tractada com a tal. En qualsevol altre cas es mantindrà el nivell de prioritat <i>Normal</i> .
Baixa	Sistema o aplicació que te alguna funcionalitat afectada però en cap moment dificulta la funcionalitat normal dels usuaris i poden continuar treballant.
A planificar	S'iniciarà un procés de planificació amb el client per a abordar aquest tipus d'incidències.

Taula 9. Descripció gravetat SLA.

A partir d'aquest nivells de prioritat, es pot definir una nova taula, on podem relacionar la prioritat amb el tipus de servei i la necessitat de resolució en temps per al negoci en qüestió:

Nivell de prioritat	Tipus de servei	Resolució en temps.	% Compliment.	Resolució màxima	Penalització
Crític	Indispensable	2hN	90%	4h N	A negociar per contracte / proveïdor.
Alt	Necessaris	<=2 DL	95%	5 DL	Entre un 3% i un 10% de la facturació semestral.
Normal / Baix / A planificar	Altres	<=5 DL	90%	10 DL	

Taula 10. Temps de resolució incidències.

Amb aquestes taules de valoració, podem demanar o comparar amb les que ens presenti el proveïdor de tal manera que el manteniment dels serveis contractats estigui dins de les mètriques que l'empresa defineix per el correcte funcionament.

En cas contrari, s'haurà de negociar amb el proveïdor un servei millor o buscar-ne un que ens pugui oferir el servei que nosaltres volem per la qualitat del servei que volem oferir als nostres clients.

Aquest últim punt va relacionat amb la capacitat de Planificació i Contractació que hem comentat a l'apartat [2.1](#), on el proveïdor és capaç de modificar i presentar projectes WIN/WIN.

A més a més, per a poder oferir un servei de qualitat, i amb els temps esperats de resposta, el proveïdor escollit ha de tenir altres capacitats important com lideratge, experiència en el camp o millora de processos entre d'altres.

2.4. Documentació de seguiment del Servei.

En qualsevol contractació de servei a un proveïdor extern, requereix d'un seguiment segons el plantejat en el projecte inicial per a evitar qualsevol desviació de la previsió.

Així doncs, per a poder fer aquest control, és important conèixer el cicle de vida d'un projecte.

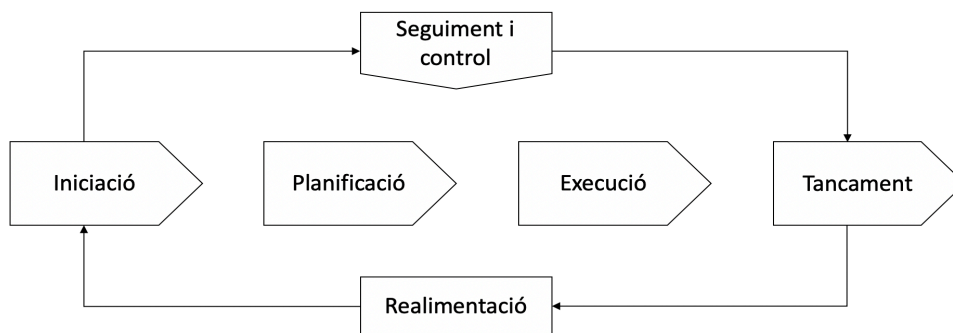


Figura 1. Cicle de vida d'un projecte. Disseny propi a partir dels apunts de Gestió de Projectes. PID_00153527 Fig 5

El que ens ocupa en aquest apartat és el **seguiment i control** del projecte. És doncs, tal i com es pot veure a la [Figura.1](#) un procés que ocupa tota l'execució d'aquest. El seguiment i control, és tant feina de la direcció de projecte per part del proveïdor, com també de la persona responsable per la part del client.

Per a poder realitzar correctament aquest seguiment, és important haver definit correctament l'**abast** del projecte, és a dir, el que ha de fer el projecte i el que no ha de fer. És sovint que les expectatives del que ha de fer un servei no són clares, doncs és important definir-les correctament i controlar-ne l'abast.

Tenint en compte la situació del grup d'empreses sobre el que s'està generant aquesta guia, el personal TIC de l'empresa es dedica exclusivament a la gestió de projectes de modernització i innovació.

En aquest sentit, tot el que no sigui relacionat amb aquest tipus de projectes s'ha d'externalitzar per a garantir el correcte funcionament de l'organització.

Així doncs, els proveïdor/s que s'escullin hauran de presentar un seguit d'informació que quedarà definida en les SLA definides en el contracte de serveis i que serà indispensable a l'hora de poder accedir a prestar el servei a l'empresa.

La documentació és la següent:

- Seguiment dels acords pendent en reunions anteriors (recollits en actes o resums de reunions).
- Fets destacables del període.
 - Incidències importants.
 - Actuacions d'urgència.
 - Altres.
- Volumetries del període:
 - Tiquets tractats per prioritat/ubicació (evolució dels darrers 12 mesos)
 - Nivells de servei/penalitzacions (visió dels darrers 12 mesos).
 - Plans de millora.
- Seguiment de facturació.
- Nivell d'ocupació dels actius crítics.
- Fets importants a gestionar per propers períodes.

Aquesta documentació és mínima per a que el personal del departament TIC de l'empresa pugui portar un control de l'estat dels serveis externalitzats.

3. Tercera Part. Possibles proveïdors de serveis.

3.1. Comunicacions.



<http://www.totcomunicacio.com/>



<http://tictelgrup.com/ca/qui-som/>

acens

the **cloud** services company

Una companyia de *Telefónica*

https://www.acens.com/?gclid=Cj0KCQiAjszhBRDgARIsAH8KgvdpFswP6NCKUxsP98Ugni0SVsyu44U4QlPhPmiDqe5K9F-3J1FJ39gaAo0xEALw_wcB

3.2. Comunicació digital/web.



<https://www.neorgsite.com/>



<https://zipzapsocial.com/>

UNDATIA
comunicació

<https://www.undatia.es/ca/>

4. Quarta Part: Conclusions.

Els processos de selecció de proveïdors per a adquisició de serveis i externalitzacions en qualsevol tipus d'empresa han estat àmpliament estudiats per autors que hem citat durant la guia. Però concretament per el sector hotelier i veient-ho amb un exemple d'empresa real, on l'oblit de la tecnologies de la informació ha estat una tònica durant molts anys, encara te un ampli recorregut. A més a més, sumant les males pràctiques que els hotels de la Costa Brava han anat portant.

Des de la meva arribada a l'empresa que s'ha estudiat en aquesta guia, i en el moment en que vaig començar a sol·licitar informació sobre la situació de les infraestructures que hi havia als hotels i restaurants, les persones que se'n feien càrrec sempre em van contestar que, el que per a un estudiant de Enginyeria informàtica era el més bàsic, allà no existia.

Es per això que en la situació AS IS que es defineix a la primera part d'aquesta guia, no hi ha infraestructura alguna que faciliti definició fàcil de les necessitats TIC, tant de nous sistemes d'informació com de serveis informàtics per a gestionar el parc d'ordinadors o els sistemes Wi-Fi per a clients.

Per tant, és obvia la necessitat d'incrementar la despesa TIC, com a mínim, al 3% de la facturació anual, per motius ben evidents:

- Evitar caure en l'obsolescència que pugui perjudicar seriosament les responsabilitats del negoci i/o la imatge de cara als clients.
- Abordar noves necessitats o tendències en tecnologia al sector hotelier.
- Es passaria d'invertir 90k€/any a 200k€/any i es podria desglossar de la següent manera:

Vista aquesta necessitat d'incrementar la despesa TIC, una altre recomanació és:

1. Dedicar personal propi a la gestió dels projectes interns de renovació/innovació de les necessitats TIC que es desenvolupen de l'explotació del negoci. Com a mínim s'hauria de disposar de 2 o 3 tècnics que es poguessin dedicar a gestionar les còpies de seguretat, actualització dels sistemes antivirus, i també manteniment del parc informàtic. Tindria un cost, tenint en compte que un salari brut d'un treballador seria de 35k€/any, de 105k€/any i a més a més uns 50k€/any invertits en infraestructura, amortització d'equips i llicències de programari.
2. Externalitzar la resta de serveis a empreses solvents que compleixin les característiques de proveïdor que s'han definit en aquesta guia, i sobretot que siguin conscients i entenguin la problemàtica que envolta el negoci de la hoteleria. A més a més seguint un mètode que garanteixi que no es perdrà el control dels serveis externalitzats, fent ús de la documentació de seguiment. El pagament d'aquests proveïdors es dimensionaria a uns 45k€/any.
3. Intentar fer ús de proveïdors de proximitat. Per al tipus de negoci que hem descrit és important que el proveïdor conegui les necessitats de la zona i els temps de resposta que un negoci com el de l'hoteleria necessita.

Per tant el que cal considerar a l'hora d'externalitzar un servei d'una empresa com la descrita és important el següent:

- Procedir a licitacions on pugui participar certa concurrència d'empreses. No fiar-se de referències de tercers i/o 'amics'. La documentació definida en la primera part d'aquesta guia ha de ser un indispensable per a conèixer correctament el proveïdor, si fa falta demanar referències a clients que tinguin el servei externalitzar amb l'empresa que licita.
 - Presentació de l'empresa proveïdora i trajectòria.
 - Descripció de les prestació i àmbit geogràfic.
 - Pressupost de licitació.
 - Durada del contracte.
 - 'Service Level Agreement' (SLA).
 - Termini d'execució del projecte.
 - Observacions.
- Procedir a una adjudicació neta i objectiva, fixant-se amb que els proveïdors compleixen les 5 capacitats definides per l'organització:
 - Lideratge.
 - Experiència en el camp.
 - Gestió del comportament.
 - Planificació i contractació.
 - Governança.
- Dedicar al seguiment dels serveis externalitzats el mínim imprescindible, basant aquest seguiment en eines i documentació de suport, fent aquest seguiment més objectiu i fiable.
- Fer complir els nivells de servei mínim, fent una correcta definició de SLA, i aplicant penalitzacions/sancions en cas d'incompliment d'aquests.
- Fixar-se en les capacitats de cada proveïdor i l'estructura que tenen darrera per a poder proveir a l'empresa del servei que s'externalitza.

El que en podem extreure que, una empresa al segle XXI, o inverteix en TIC o quedarà totalment obsoleta i fora de mercat.

Per a concloure aquesta guia, vull remarcar, que la tendència actual per a moltes organitzacions és l'externalització de serveis. Aquesta externalització facilita a l'empresa a dedicar-se a la presa de decisions relacionades amb el negoci que els envolta i que, a més a més, és del que en tenen experiència.

Per això, la decisió del correcte proveïdor de serveis, és molt important a nivell de direcció. La implicació de l'equip directiu i de la propietat és primordial, ja que sense aquest suport, cap departament de TI o persona responsable de la gestió dels serveis TIC pot alinear-se amb els objectius generals.

Bibliografía

1. **Redaccion TH.** <https://www.tecnohotelnews.com/2018/04/servicios-valorados-hotel/#>. *TecnoHotel*. [En línea] Abril de 2018. [Citado el: Jueves 15 de Noviembre de 2018.] www.tecnohotelnews.com.
2. **Anexo 1.**
http://www.ceav.info/common/contenido/documentos_legislacion/anexos_dec_47-04_andal.pdf. *Confederacion Española de Agencias de Viajes*. [En línea] [Data: Jueves, 15 / Noviembre / 2018.] www.ceav.info.
3. **Manzano, José Luis.** PandoraFMS Monitoring Blog. [En línea] 3 / Juliol / 2017. [Data: 23 / Diciembre / 2018.]
<https://web.archive.org/web/20180618152201/https://blog.pandorafms.org/es/informes-sla/>.
4. **Winhotel Solution.** <http://www.winhotelsolution.com/w3/>.
<http://www.winhotelsolution.com/w3/>. [En línea] [Data: 22 / Noviembre / 2018.]
<http://www.winhotelsolution.com/w3/>.
5. **Informatica 3.** <http://www.info3.es/>. <http://www.info3.es/>. [En línea] [Data: 22 / Noviembre / 2018.] <http://www.info3.es/>.
6. **Bernabeu, Iban Martinez.** Iban Martinez, Marketing Strategist & Social Media Manager. <https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>. [En línea] 20 / Març / 2015. [Data: 22 / Noviembre / 2018.] <https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>.
7. **Avantika.** Avantika Soluciones para T.I. <https://blog.avantika.mx/>. [En línea] 3 / Maig / 2017. [Data: 2018 / Diciembre / 20.] <https://blog.avantika.mx/outsourcing-de-ti-razones-riesgos-recompensas>.
8. **Lacity, Mary C. i Rottman, Joseph W.** *Offshore Outsourcing of IT Work. Client and Supplier Perspectives*. s.l. : Palgrave Macmillan, 2008. 978-1-349-35662-1.
9. **Cullen, Sara, Lacity, Mary C. i Willcocks, Leslie P.** *Outsourcing: all you need to know*. London : White Plume Publishing, 2014. 9780992343613.
10. **Acuerdo de Nivel de Servicio. SLA.** *Wikipedia*. [En línea] 18 / Juny / 2018. [Data: 23 / Diciembre / 2018.] https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo_de_nivel_de_servicio.
11. **Rodríguez, José Ramón.** *La gestió de projecte. Conceptes bàsics*. [PDF] s.l. : FUOC. PID_00153527. PID_00153527.
12. **ISACA.** ISACA. *COBIT 5*. [En línea] [Data: 29 / 12 / 2018.]
<https://www.isaca.org/pages/default.aspx>.
13. **Service Tonic.** www.servicetonic.es. *ServiceTonic*. [En línea] [Data: 30 / 12 / 2018.]
<https://www.servicetonic.es/tutoriales/prioridad-basada-en-impacto-y-urgencia/>.

Annex 1. COBIT 5 – Taules de relacions.

Figura 22.

		Figura 22—Mapeo entre las Metas Corporativas de COBIT 5 y las Metas Relacionadas con las TI																	
		Meta corporativa																	
Meta relacionada con las TI		Valor para las partes interesadas de las Inversiones de Negocio	Cartera de productos y servicios competitivos	Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activo)	Cumplimiento de leyes y regulaciones externas	Transparencia financiera	Cultura de servicio orientada al cliente	Continuidad y disponibilidad del servicio de negocio	Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante	Toma estratégica de Decisiones basadas en información	Optimización de costes de entrega del servicio	Optimización de la funcionalidad de los procesos de negocio	Optimización de los costes de los procesos de negocio	Programas gestionados de cambio en el negocio	Productividad operacional y de los empleados	Cumplimiento con las políticas internas	Personas preparadas y motivadas	Cultura de innovación del producto y del negocio	
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
		Financiera				Cliente				Interna				Aprendizaje y Crecimiento					
Financiera	01	Alineamiento de TI y la estrategia de negocio	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S	S
	02	Cumplimiento y soporte de la TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas			S	P												P	
	03	Compromiso de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TI	P	S	S				S	S		S		P				S	S
	04	Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados			P	S			P	S		P		S			S	S	
	05	Realización de beneficios del portafolio de Inversiones y Servicios relacionados con las TI	P	P				S	S		S	S	P		S				S
	06	Transparencia de los costes, beneficios y riesgos de las TI	S		S		P				S	P		P					
Cliente	07	Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio	P	P	S	S		P	S	P	S		P	S	S			S	S
	08	Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas	S	S	S			S	S		S	S	P	S		P		S	S
Interna	09	Agilidad de las TI	S	P	S			S		P			P		S	S		S	P
	10	Seguridad de la información, infraestructuras de procesamiento y aplicaciones			P	P			P									P	
	11	Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	P	S					S			P	S	P	S	S			S
	12	Capacitación y soporte de procesos de negocio integrando aplicaciones y tecnología en procesos de negocio	S	P	S			S	S		S	P	S	S	S				S
	13	Entrega de Programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad	P	S	S			S				S		S	P				
	14	Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones	S	S	S	S			P		P		S						
Aprendizaje y Crecimiento	15	Cumplimiento de TI con las políticas internas			S	S											P		
	16	Personal del negocio y de las TI competente y motivado	S	S	P			S		S						P		P	S
	17	Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	S	P				S		P	S		S	S				S	P

Figura 23.

			Meta relacionada con las TI																
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Procesos de COBIT 5			Financiera					Cliente			Interna							Aprendizaje y Crecimiento	
Evaluar, Orientar y Supervisar	EDM01	Asegurar el Establecimiento y Mantenimiento del Marco de Gobierno	P	S	P	S	S	S	P		S	S	S	S	S	S	S	S	S
	EDM02	Asegurar la Entrega de Beneficios	P		S		P	P	P	S			S	S	S	S		S	P
Alinear, Planificar y Organizar	EDM03	Asegurar la Optimización del Riesgo	S	S	S	P		P	S	S		P			S	S	P	S	S
	EDM04	Asegurar la Optimización de los Recursos	S		S	S	S	S	S	S	P		P		S			P	S
	EDM05	Asegurar la Transparencia hacia las partes interesadas	S	S	P			P	P						S	S	S		S
	AP001	Gestionar el Marco de Gestión de TI	P	P	S	S			S		P	S	P	S	S	S	P	P	P
	AP002	Gestionar la Estrategia	P		S	S	S		P	S	S		S	S	S	S	S	S	P
	AP003	Gestionar la Arquitectura Empresarial	P		S	S	S	S	S	S	P	S	P	S		S			S
	AP004	Gestionar la Innovación	S			S	P			P	P		P	S		S			P
	AP005	Gestionar el portafolio	P		S	S	P	S	S	S	S		S		P				S
	AP006	Gestionar el Presupuesto y los Costes	S		S	S	P	P	S	S			S		S				
	AP007	Gestionar los Recursos Humanos	P	S	S	S			S		S	S	P		P		S	P	P
	AP008	Gestionar las Relaciones	P		S	S	S	S	P	S			S	P	S		S	S	P
	AP009	Gestionar los Acuerdos de Servicio	S			S	S	S	P	S	S	S	S		S	P	S		
	AP010	Gestionar los Proveedores		S		P	S	S	P	S	P	S	S		S	S	S		S
AP011	Gestionar la Calidad	S	S		S	P		P	S	S		S		P	S	S	S	S	
AP012	Gestionar el Riesgo		P		P		P	S	S	S	P			P	S	S	S	S	
AP013	Gestionar la Seguridad		P		P		P	S	S		P				P				

Figura 23—Mapeo entre las Metas Relacionadas con las TI de COBIT 5 y los Procesos (cont.)

		Meta relacionada con las TI																	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
Procesos de COBIT 5		Financiera					Cliente			Interna							Apre- ndizaje y Creci- miento		
Construcción, Adquisición e Implementación	BAI01	Gestionar los Programas y Proyectos	P		S	P	P	S	S	S	S		S		P			S	S
	BAI02	Gestionar la Definición de Requisitos	P	S	S	S	S		P	S	S	S	S	P	S	S			S
	BAI03	Gestionar la Identificación y la Construcción de Soluciones	S			S	S		P	S			S	S	S	S			S
	BAI04	Gestionar la Disponibilidad y la Capacidad				S	S		P	S	S		P		S	P			S
	BAI05	Gestionar la introducción de Cambios Organizativos	S		S		S		S	P	S		S	S	P				P
	BAI06	Gestionar los Cambios			S	P	S		P	S	S	P	S	S	S	S	S		S
	BAI07	Gestionar la Aceptación del Cambio y de la Transición				S	S		S	P	S			P	S	S	S		S
	BAI08	Gestionar el Conocimiento	S				S		S	S	P	S	S			S		S	P
	BAI09	Gestionar los Activos		S		S		P	S		S	S	P			S	S		
	BAI10	Gestionar la Configuración		P		S		S		S	S	S	P			P	S		
Entregar, dar Servicio y Soporte	DSS01	Gestionar las Operaciones		S		P	S		P	S	S	S	P			S	S	S	S
	DSS02	Gestionar las Peticiones y los Incidentes del Servicio				P			P	S		S				S	S		S
	DSS03	Gestionar los Problemas		S		P	S		P	S	S		P	S		P	S		S
	DSS04	Gestionar la Continuidad	S	S		P	S		P	S	S	S	S	S		P	S	S	S
	DSS05	Gestionar los Servicios de Seguridad	S	P		P			S	S		P	S	S		S	S		
	DSS06	Gestionar los Controles de los Procesos del Negocio		S		P			P	S		S	S	S		S	S	S	S
Supervisión, Evaluación y Verificación	MEA01	Supervisar, Evaluar y Valorar Rendimiento y Conformidad	S	S	S	P	S	S	P	S	S	S	P		S	S	P	S	S
	MEA02	Supervisar, Evaluar y Valorar el Sistema de Control Interno		P		P		S	S	S		S				S	P		S
	MEA03	Supervisar, Evaluar y Valorar la Conformidad con los Requerimientos Externos		P		P	S		S			S					S		S