

# Propuesta de alternativas de solución para la transformación digital y estructuración de una mesa de servicio según ITIL para la empresa Adventure Pals, S.A.

Felipe Ignacio Hidalgo-Arguedas  
fhidalgo60718@ufide.ac.cr, Universidad Fidélitas,  
San Pedro, Santa Marta, Costa Rica

## Abstract

This article analyzes the current situation of the company Adventure Pals S.A. with the objective of developing two strategic proposals: the implementation of a service desk based on ITIL v4 best practices and a comprehensive digital transformation plan. An applied research methodology with a mixed approach (quantitative and qualitative) was employed, combining staff interviews, organizational analysis, evaluation of technological tools and budget, and a diagnostic of specific business needs. The methodology integrated qualitative techniques to identify structural gaps and quantitative methods to define priorities and assess current capabilities. The first proposal involves the creation of a dedicated IT department and the implementation of a service desk supported by tools such as Jira Service Management and Monday.com, incorporating the four ITIL dimensions, guiding principles, governance, service value chain, and key management practices. The second proposal promotes digital transformation through business model redesign, cultural redefinition, website development, and digital marketing strategies including influencer marketing. It is concluded that these proposals not only address the operational and technological needs of the company, but also provide a clear roadmap for evolution, enabling improved productivity, process optimization, enhanced customer experience, and a stronger competitive position in the digital landscape.

**Keywords:** Service desk, Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Digital transformation, Organizational chart, Web development, Influencer marketing.

## Resumen

El presente artículo analiza la situación actual de la empresa Adventure Pals S.A. con el propósito de formular dos propuestas estratégicas: la implementación de una mesa de servicio basada en las buenas prácticas de ITIL v4 y una iniciativa integral de transformación digital. Se llevó a cabo una investigación aplicada con enfoque mixto, que incluyó entrevistas al personal, análisis del organigrama, evaluación de recursos tecnológicos, presupuesto y diagnóstico de necesidades. La metodología integró técnicas cualitativas para identificar brechas estructurales y cuantitativas para establecer prioridades y capacidades actuales del negocio. La primera propuesta contempla la creación de un departamento de TI y el diseño de una mesa de servicio apoyada en herramientas como Jira Service Management y Monday.com, considerando las cuatro dimensiones de ITIL, principios guía, gobernanza, cadena de valor y prácticas clave de gestión. La segunda propuesta impulsa la transformación digital a través del rediseño del modelo de negocio, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la creación de un sitio web y estrategias de marketing digital como el influencer marketing. Se concluye que ambas propuestas no solo abordan las necesidades operativas de la empresa, sino que también ofrecen una hoja de ruta clara para su evolución tecnológica, permitiéndole mejorar su productividad, optimizar procesos, elevar la experiencia del cliente y consolidar su presencia en el entorno digital.

**Palabras clave:** Mesa de servicio, Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías (ITIL), Transformación digital, Organigrama, Desarrollo web, Influencer marketing

## Introducción

El presente trabajo se enfoca en la problemática del negocio, la cual se centra en la falta de implementaciones, usos y estructuración tecnológica en una era plenamente digital y virtual, en donde los nuevos negocios deben de competir o darse a conocer por los medios de comunicación más frecuentados y demandados. Es cierto que, en temas de situaciones actuales, los funcionarios del emprendimiento utilizan aparatos tecnológicos para aplicar sus actividades, sin embargo, no existe ninguna clase de estructuración o arquitectura la cual puedan seguir o les facilite el trabajo dentro de la organización (AXELOS, 2019; Freshservice, 2021). Desde sus inicios han querido implementar una solución para centralizar sus funciones y les permita cumplir con todas las consultas de sus clientes de manera eficiente y efectiva, pero no han tenido los recursos suficientes para elaborar un plan, debido a que este es un segundo trabajo.

Para este tema de orden o estructuración, este trabajo final de graduación pretende desarrollar una propuesta en temas de mesa de servicio, la cual potencie la comunicación entre los usuarios y la organización en general y logre garantizar la satisfacción de los clientes que adquieran sus servicios (Atlassian, 2023a; ServiceNow, 2021). Se tiene la finalidad de compartirle a la empresa una propuesta respaldada por ITIL como fuente teórica, lo cual garantiza el seguimiento de buenas prácticas en temas de gestión en servicios relacionados con las tecnologías de la información (Robinson, 2021). Esta mesa de servicio propuesta le podrá evidenciar al negocio las probables mejoras en temas de productividad, tiempos de respuesta, soluciones eficientes, orden y demás.

De la mano con la problemática central encontrada, la cual evidencia la poca implementación o uso de tecnología dentro de las operaciones del negocio, se buscará ofrecer ayuda en temas de una propuesta de transformación digital. Para esto, se va a conocer en gran detalle todo lo que hace la entidad y se idea un plan para lograr integrar la tecnología digital en todas las áreas posibles (Consultok, 2021; Fuente, 2022; PowerData, 2018). Cabe destacar que, al mismo tiempo, se le da a conocer a la empresa los posibles y eventuales cambios culturales que este cambio podría llegar a ocasionar y cuáles serían algunas las formas para contrarrestarlos lo más posible, con tal de obtener los mejores resultados. En temas propios de la transformación digital, se pretenden implementar tecnologías como el desarrollo de una página web informativa, la cual le ayude al negocio para centralizar e informar a sus clientes, como también, aprovechar al máximo el tema de redes sociales y como destacar su marca sobre la vasta competencia actual (Trackglobe, 2022; Valencia, 2020).

### a. Antecedentes

En temas de historia, de la organización patrocinadora del proyecto, Adventure Pals S.A., en el año 2011 los dos dueños y socios participaron en una oferta de trabajo ofrecida para estudiantes universitarios por la entidad The Walt Disney Company. El programa se llama “Disney College Program” (Disney, 2023). Dentro del mismo, los estudiantes cuentan con la posibilidad de trabajar para una de las compañías más grandes del mundo, la cual ofrece experiencias inolvidables para sus visitantes o clientes. Ambos costarricenses, no se conocían antes de participar en el programa y se llegaron ya para el final de su programa, lograron desarrollar una amistad sincera y duradera.

En el año 2014, se genera la idea de crear un emprendimiento que funcionará como agencia de viajes con el objetivo de ofrecer más que viajes, buscaba que sus consumidores o clientes pudieran generar experiencias únicas al adquirir sus productos o servicios. Para el año 2020, durante la pandemia, uno de los socios se quedó sin trabajo por recorte de personal y el otro estaba buscando cambiar de trabajo con tal de acomodar a su familia. Fue durante este momento en donde se reunieron a oficialmente crear su empresa como una sociedad anónima. Actualmente, ambos tienen su trabajo principal y operan en Adventure Pals como un segundo trabajo en cuanto se tenga tiempo disponible.

### b. Análisis del problema

En temas de la problemática central, se conoce que el negocio actualmente no cuenta con ninguna clase de estructura o gestión tecnológica para desarrollar sus funciones cotidianas. La problemática de no aprovechar la tecnología está ocasionando el desaprovechamiento de la gran cantidad de negocios que podría estar realizando si tuviera una mesa de servicio operando, una página web y también actividad en las redes sociales, por ejemplo.

Al analizar en detalle la misma, se destacan causas importantes que le están impidiendo al negocio entrar al mercado actual, como lo son puntualmente la falta de capital, la falta de formulación de una propuesta de valor digital y falta de conocimientos tecnológicos (Nájera, 2021). De igual forma, los dueños no tienen disponibilidad total para operar en el negocio, lo que afecta su evolución, actualmente existe demasiada competencia como para meterse sin conocer de él, la empresa no cuenta con equipo o recursos enfocados en el área de tecnología, no saben la cantidad de prospectos que podrían ser público meta y se cuenta con cierto grado de inseguridad e incertidumbre de la respuesta que se podría llegar a conseguir (Ayala & Caso, 2023; Ponce, 2023).

### **c. Pregunta de investigación**

¿Qué información debería considerarse en la empresa Adventure Pals S.A. para estructurar una mesa de servicio y una transformación digital, basado en sanas prácticas como ITIL?

### **d. Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la entidad Adventure Pals S.A. en temas de estructuración de una mesa de servicio según ITIL y transformación digital moderna en un lapso de 6 meses.

### **e. Alcance**

Para temas específicos del alcance, se pretende entregar una propuesta a la entidad Adventure Pals S.A. La misma, tiene una estructuración concisa y clara para implementar una mesa de servicio según la cuarta versión de ITIL, de igual forma, la propuesta contará con pasos o recomendaciones para que el negocio logre realizar una transformación digital y con esto potenciar sus oportunidades de abarcar mejor los mercados en los cuales opera mediante una diferenciación importante (Fuente, 2022).

Una vez presentada la propuesta, se esperaría que el negocio la analice y apruebe, lo que culminaría el proceso luego de los 6 meses establecidos para llevar a cabo todo el trabajo.

### **f. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones, este proyecto o trabajo final de graduación no tiene el propósito de implementar la estructuración o arquitectura de mesa de servicio recomendada ni tampoco la transformación digital, se espera únicamente presentar la propuesta como tal. Para la página web, se lleva a cabo el desarrollo y el alojamiento, pero en temas de soporte o actualizaciones se salen del alcance de este trabajo, por lo que el negocio tiene que hacerse responsable respectivamente. De la misma manera, dentro de la propuesta de transformación digital, vienen determinadas las formas y puntos clave que el negocio podría considerar para tener un mayor impacto dentro del mercado de redes sociales, sin embargo, ya es el personal del negocio quienes analicen la propuesta y la lleven a cabo por su cuenta (Marín, 2023).

## **Metodología**

A continuación, se describe la parte metodológica del mismo. Para lograr los objetivos establecidos en partes anteriores, es necesario recolectar cierta información que ayude a obtener los resultados respectivos, como también, para que el negocio posterior a la entrega de ambas propuestas tenga información de calidad para eventuales tomas de decisiones. Seguidamente, se habla del tipo de investigación, su enfoque, la población, el muestreo y los instrumentos para la recolección de datos.

### **a. Tipo de investigación**

Dentro de la parte metodológica y los tipos de investigación, fueron considerados la investigación básica, aplicada, exploratoria, descriptiva, explicativa, cualitativa, cuantitativa y experimental. De las anteriores, se elige la investigación aplicada. Esto porque de los conocimientos que se adquieren a lo largo del trabajo final de graduación, se busca su aplicación y utilización inmediata mediante las dos propuestas establecidas. Otra razón por la que se elige la investigación aplicada consiste en que con base al estudio se desarrollan estrategias que busquen alcanzar los objetivos establecidos al inicio, solucionando el problema de la investigación.

Este enfoque ha sido validado en estudios como el de Ayala y Caso (2023), quienes implementaron ITIL v4 en una empresa de servicios, demostrando cómo este tipo de investigación permite trasladar el conocimiento teórico a soluciones funcionales mediante un diagnóstico, rediseño de procesos e implementación de mejoras medibles. Asimismo, Ponce (2023) empleó una investigación aplicada para estructurar un departamento de TI desde cero, evidenciando que este enfoque permite intervenir eficazmente en entornos organizacionales con recursos limitados y necesidades operativas claras.

## **b. Alcance**

Para el alcance investigativo, se elige el exploratorio. Debido a que el tema tanto de una mesa de servicio que siga todo lo recomendado por ITIL, como el de una transformación digital podrían generar nuevas oportunidades de generación de valor, sin embargo, son poco conocidos y manejados en temas de empresas pequeñas o PYMES en nuestro país. Se busca que, con un mejor entendimiento de ambos, al presentar ambas propuestas el negocio pueda llevar a cabo estas iniciativas con tal de mejorar temas de gestiones de sus servicios organizacionales.

Un enfoque exploratorio ha sido clave también en el trabajo de Ponce (2023), quien diagnosticó la ausencia de procesos estructurados en una institución educativa y desarrolló soluciones escalables y personalizadas bajo el marco ITIL v4. Este ejemplo demuestra que el alcance exploratorio permite identificar brechas y plantear propuestas realistas, incluso sin datos previos amplios.

## **c. Enfoque**

El enfoque es de tipo cuantitativo como cualitativo. Específicamente en la parte cuantitativa, se analizan estudios y resultados ya realizados por diferentes fuentes, con la finalidad de presentarle a la entidad, Adventure Pals, números y gráficos que demuestren la realidad dentro del mercado en el que pretenden realizar sus negocios.

En lo cualitativo, este trabajo busca recopilar y analizar los datos e información no numérica como conceptos, opiniones y/o experiencias. Para el tercer tema enfocado en las redes sociales y cómo un nuevo negocio puede beneficiarse de las tendencias actuales para propulsar su negocio, se realizará un análisis de estudios que revelen temas importantes sobre las redes, cuáles son las más utilizadas, por qué medios se alcanzan a mayor cantidad de clientes, cuáles son los filtros más utilizados dentro de las mismas y demás.

Este enfoque también fue utilizado por Ayala y Caso (2023), quienes combinaron encuestas cuantitativas con entrevistas cualitativas para evaluar el impacto de ITIL en tiempos de respuesta, resolución de incidentes y satisfacción de los usuarios. La mezcla de métodos les permitió obtener una visión integral del problema y su solución, lo que respalda su uso en este trabajo.

## **d. Diseño**

El tipo de diseño metodológico seleccionado para el presente trabajo corresponde al cualitativo o documental. En el mismo, se realizan búsquedas, análisis e interpretaciones de datos recolectados de diferentes fuentes. Además, se enfoca en el tipo de estudio exploratorio. Además, con el mismo se puede responder a la pregunta general del proyecto que destaca ¿qué información debería considerarse en la empresa Adventure Pals S.A. para estructurar una mesa de servicio y una transformación digital, basado en sanas prácticas como ITIL?

Este tipo de diseño fue utilizado por Ponce (2023), quien desarrolló su propuesta a partir de un análisis documental y de observación, permitiéndole diseñar procesos informáticos ajustados al entorno institucional. La elección de este diseño en ambos trabajos demuestra que es adecuado para proyectos orientados a la mejora organizacional mediante marcos de referencia reconocidos como ITIL.

## **e. Población y muestreo**

Las poblaciones en investigación para este trabajo final de graduación se consideran finitas y consisten en la institución Adventure Pals S.A., artículos y publicaciones enfocadas en temas de ITIL, mesas de servicio y transformación digital, un estudio realizado por la entidad DigitalReportal llamado Digital 2023: Global Overview Report (Kemp, 2023), el cual revela información mundial sobre temas tecnológicos y de redes sociales, como también, artículos enfocados con el tema de influencer marketing. Para el muestreo se eligen muestras no probabilísticas o en otras palabras se seleccionaron personas, estudios y artículos en específico por conveniencia.

## **f. Instrumentos de recolección de datos**

En temas relacionados con la empresa propiamente, se realiza una entrevista con el gerente general de la misma donde se tocan temas generales del negocio como su historia, su equipo de trabajo, sus herramientas, sus procesos, sus necesidades, su enfoque, sus finanzas, su finalidad y demás. En temas ajenos a la empresa se utilizan como instrumentos, documentos, artículos y estudios digitales para recopilar la información necesaria para la elaboración de las propuestas establecidas. En la parte cuantitativa, se obtendrán datos de fuentes confiables para temas en obtención de números, gráficos, cantidades,

aproximaciones y demás (Consultok, 2021; PowerData, 2018). En la parte cualitativa, se consultarán conceptos no numéricos de fuentes confiables y creíbles como pensamientos, experiencias, realidades, entre otros.

#### **g. Técnicas de análisis de información**

Con tal de realizar el mejor análisis de la información posible en temas del presente trabajo investigativo, se lleva a cabo una revisión de la información de manera detallada y específica. En temas del negocio, se analiza en detalle lo mencionado por el gerente general enfocado en la situación actual de la organización y, además, determinar cuáles aspectos son necesarios para lograr una estructuración de una mesa de servicio y empleo de transformación digital. Para temas relacionados con ITIL, mesa de servicio, transformación digital y demás, se revisa en detalle los datos valiosos para la elaboración de ambas propuestas (AXELOS, 2019; Freshservice, 2021; Robinson, 2021).

Otra técnica que se pretende utilizar consiste en la visualización de datos. Esto principalmente durante el análisis de gráficos, números, estadísticas y precios presentes en los diferentes estudios, artículos y publicaciones estudiadas.

#### **h. Procedimiento**

El desarrollo de este trabajo se estructuró en una serie de pasos metodológicos secuenciales, que permitieron cumplir con el objetivo de proponer soluciones estructuradas y sostenibles para Adventure Pals S.A. Los pasos realizados se detallan seguidamente.

##### **1. Revisión de las referencias teóricas**

Se inició con la recopilación de referencias académicas y técnica relacionada con la gestión de servicios de TI bajo ITIL v4 y procesos de transformación digital en pequeñas empresas. Esta revisión permitió construir un marco teórico robusto sobre el que se fundamentan las propuestas. Se consultaron fuentes como guías oficiales de ITIL, tesis universitarias, estudios de caso y artículos científicos.

##### **2. Análisis documental de la empresa en estudio**

Se recolectó información interna de Adventure Pals S.A. como su organigrama, misión, visión, herramientas utilizadas, presupuesto, presencia digital y prácticas operativas. Este material fue clave para contextualizar la situación actual de la empresa y establecer su punto de partida en términos de madurez digital y tecnológica.

##### **3. Realización de entrevistas**

Se realizaron entrevistas dirigidas a los socios fundadores de Adventure Pals S.A., con el objetivo de comprender a profundidad tanto la operación interna del negocio como sus limitaciones tecnológicas. Estas entrevistas permitieron obtener datos de tipo cualitativo, como percepciones sobre la cultura organizacional, barreras para implementar tecnología, experiencia con redes sociales y aspiraciones estratégicas. Al mismo tiempo, se recopilaron datos cuantitativos relacionados con inversión, ingresos, cálculo del retorno de inversión (ROI), herramientas utilizadas, tiempos de dedicación y tipos de solicitudes gestionadas.

Este enfoque mixto en la recolección de datos aportó una visión integral de la situación actual de la empresa, y fue clave para estructurar un diagnóstico sólido que sirviera de base para las propuestas de mejora desarrolladas en este estudio.

##### **4. Diagnóstico organizacional y tecnológico**

Con la información primaria y secundaria se construyó un diagnóstico completo de la situación actual. Se elaboró un análisis FODA, se identificó la ausencia de un departamento de TI, se evidenció una baja sistematización en la atención al cliente, falta de trazabilidad de solicitudes, uso limitado de redes sociales y escaso aprovechamiento tecnológico. Además, se calculó un ROI aproximado del 100% para el modelo actual.

## 5. Diseño de la propuesta de mesa de servicio según ITIL v4

Con base en los fundamentos teóricos y en el diagnóstico, se formuló una propuesta completa de estructuración de una mesa de servicio bajo el marco de ITIL v4, con énfasis en los siguientes componentes.

- **Cuatro dimensiones del modelo ITIL v4:** Se analizó y contextualizó cómo la empresa debe trabajar sus áreas de personas y cultura organizacional, herramientas tecnológicas, relaciones con proveedores y diseño de flujos de valor.
- **Sistema de Valor del Servicio (SVS):** Se desarrolló una guía con recomendaciones claras para implementar principios guía, prácticas de gobernanza, cadena de valor del servicio, mejora continua y adopción progresiva.
- **Ciclo de vida del servicio:** Se propuso una secuencia clara de etapas desde la estrategia, diseño, transición, operación y mejora continua, alineadas a las necesidades reales de la empresa.
- **Herramientas tecnológicas sugeridas:** Se evaluaron opciones viables como Jira Service Management y Monday.com, según el tamaño, presupuesto y objetivos de la empresa.

## 6. Diseño de la propuesta de transformación digital

Se formuló una segunda propuesta centrada en la modernización del modelo de negocio, el fortalecimiento de la presencia digital y el uso estratégico de la tecnología. La propuesta incluye:

- Rediseño del modelo de negocio con enfoque en digitalización.
- Reestructuración de la cultura organizacional para facilitar la adopción tecnológica.
- Desarrollo de una página web informativa y centralizadora.
- Estrategias de marketing digital con apoyo en redes sociales y marketing de influencia.
- Herramientas de autoservicio, chatbot, omnicanalidad y trazabilidad para mejorar la atención al cliente.

## 7. Aplicabilidad y replicabilidad del enfoque metodológico

Como resultado de la ejecución ordenada de todos los pasos anteriores, se logró estructurar una propuesta integral que combina el diagnóstico interno de la empresa con referentes teóricos y prácticos del marco ITIL v4. El enfoque metodológico adoptado, fundamentado en técnicas cualitativas y cuantitativas, permite que este trabajo pueda ser replicado por otras organizaciones que enfrenten retos similares en gestión de servicios de TI y transformación digital.

El valor de este estudio se destaca por su aplicabilidad práctica para pequeñas y medianas empresas, ya que ofrece una hoja de ruta clara y adaptada a contextos con recursos limitados. Esta característica convierte el procedimiento seguido en una guía útil para profesionales del área que deseen implementar mejoras organizacionales sustentadas en marcos de buenas prácticas reconocidos.

## Resultados

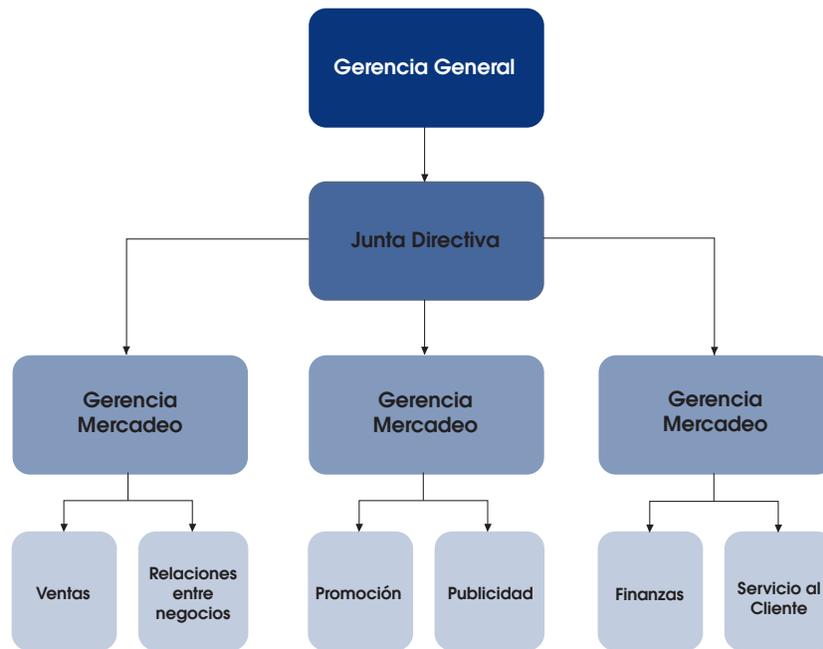
En esta tercera parte del presente artículo sobre el trabajo final de graduación, se presentan los principales resultados obtenidos para cada uno de los objetivos estipulados. Temas de situación actual del negocio, estructuración de una mesa de servicio siguiendo lo establecido por ITIL y la implementación de una transformación digital.

### a. Situación actual

Actualmente, las personas que le dedican su tiempo al negocio son cuatro en total. Dos son los socios directos que abrieron la compañía y dos son sus parejas respectivamente. Es de gran importancia destacar que las cuatro personas tienen sus trabajos de tiempo completo y laboran o realizan funciones de Adventure Pals en sus tiempos libres o como segundo trabajo. A continuación, se muestra en la Figura 1 la estructura del negocio al momento.

**Figura 1.**

*Organigrama actual de la entidad Adventure Pals S.A*



Fuente: elaboración propia (2023).

## 1. Hardware y software

Hablando del equipo o activos con los que cuentan actualmente, cada uno utiliza su computadora o laptop personal para realizar o completar las debidas funciones. Cuentan con computadoras de la marca Apple y modelos MacBook Pro y MacBook Air. En temas de infraestructura, cuentan con velocidades de internet download entre los 100 y 300 Mbps y velocidades de upload entre los 50 y 200 Mbps.

No se cuenta con ninguna clase de base de datos ni almacenamiento en la nube. Los documentos que se trabajan se elaboran al detalle en cada unidad local y se envían a la siguiente persona responsable por correo electrónico. Los trabajos anteriores, todos se almacenan localmente. Para el tema de cotizaciones, se utiliza Microsoft 365 para Mac, principalmente Microsoft Excel.

La empresa cuenta con una licencia en la plataforma de Zoom. Esta es la que se utiliza para tener reuniones tanto con los clientes como entre el equipo de trabajo. En temas de las herramientas o sistemas, utilizan “Disney Travel Agents” para Disney, “VAX Vacation Access” para Universal y “L’alianxa Travel Network” para temas relacionados con alquiler de vehículos, hoteles, seguros y demás.

## 2. Tecnologías y redes sociales

Uno de los aspectos que más está perjudicando el crecimiento de la entidad en temas de creación de relaciones y obtención de nuevos clientes es el hecho de que no tienen una página o sitio web, básicamente un lugar en donde las personas puedan ingresar para informarse de los servicios brindados. Cuentan únicamente con perfiles en redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok y Twitter en donde los clientes o prospectos pueden ingresar y darse una idea, pero varios negocios no han querido hacer ninguna clase de oportunidad porque un punto de validación es la página web respectiva. Además, tienen un perfil dentro de WhatsApp Business en donde actualmente tienen un punto de contacto funcional.

### 3. Presupuesto

En temas presupuestarios, la entidad menciona que para las diferentes necesidades pueden y tienen la capacidad actual para invertir los siguientes montos.

- Mesa de Servicio: planes gratuitos, o pagos de no más de \$10-\$20 por usuarios.
- Sistema de cotizaciones: entre \$100 y \$200 al año.
- Hosting: entre \$100 y \$150 al año.
- Redes sociales: \$500 dólares al año.

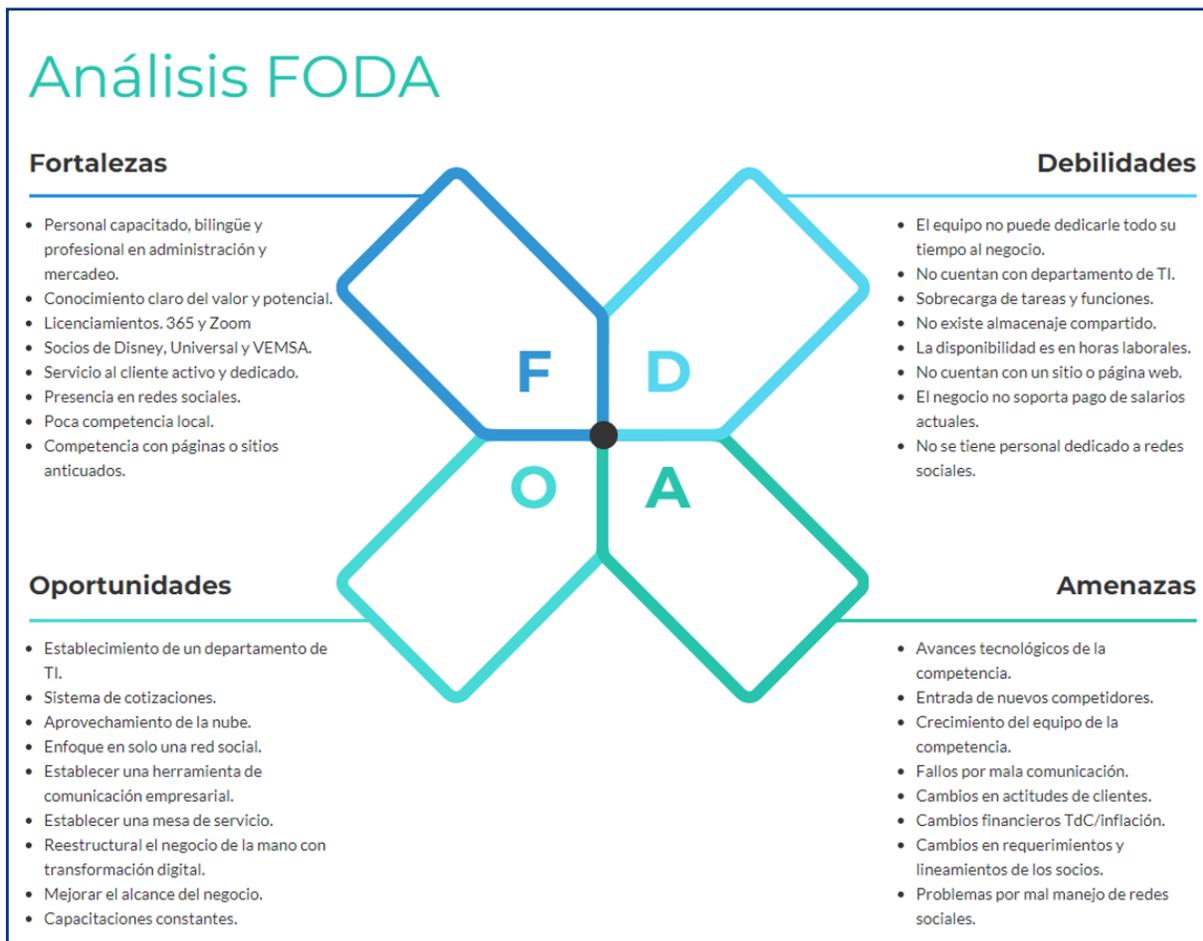
### 4. Gastos y utilidades mensuales

Cabe destacar que el negocio en estudio es pequeño y operado por tan solo cuatro personas. Para el tema de gastos mensuales, la empresa menciona que en su flujo de caja actual se muestra un total de ingresos entre los \$300 y \$400 mensuales. Es importante destacar que la empresa no compartió sus estados financieros para que fueran publicados, sino que los mismos fueron mostrados durante la entrevista. Continuando con los ingresos, corresponden a ventas que realizan como también comisiones que reciben por sus socios. Además, un total de gastos o egresos entre los \$200 y \$250 mensuales. Los mismos incluyen publicaciones publicitarias en redes sociales, pago del servidor de hosting que tienen hoy en día dentro de la plataforma Hostgator, pagos de internet, pagos de licencias necesarias para ofrecer los servicios y demás. Para el tema de saldos netos, el negocio contempla ganancias aproximadas mensuales de \$100 a \$200.

### 5. Análisis FODA

Figura 2.

Análisis FODA de la situación actual del negocio



Fuente: elaboración propia (2023).

En la Figura 2 se muestra el análisis FODA realizado para el negocio, con base a todos los datos recolectados para el estudio. El mismo nos revela una gran visualización de los aspectos importantes que la empresa debe conocer para tener una idea clara de dónde están, a dónde quieren llegar y qué tienen que hacer para lograrlo.

## 6. Análisis de riesgos

**Figura 2**

*Análisis de riesgo basado en la situación actual del negocio*

Probabilidad	Impacto				
	1.Insignificante	2.Menores	3.Moderadas	4.Mayores	5.Catastrófico
5.Con certeza					
4.Probable			R6	R1, R4	
3.Moderado			R3, R7		R8
2.Improbable			R2, R5		
1.Raro					

Fuente: elaboración propia (2023).

Del análisis FODA anterior (véase Figura 2), se tomaron las amenazas respectivas al negocio y se ubicaron dependiendo de su nivel de probabilidad e impacto. Además, los colores muestran el nivel de apetito al riesgo por parte del negocio. El verde es un apetito bajo, amarillo uno moderado, naranja alto y rojo apetito extremo. Los riesgos analizados fueron los siguientes.

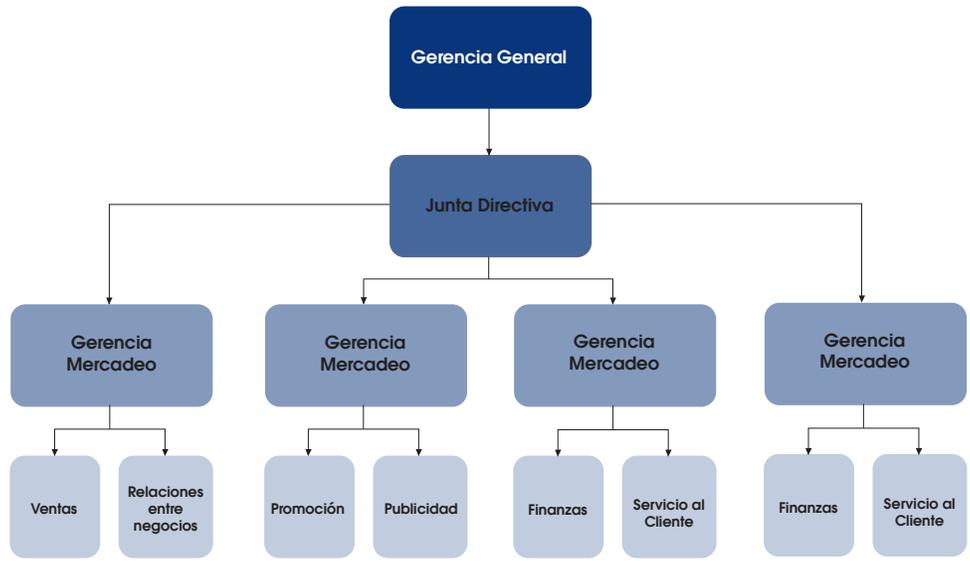
- R1: Avances tecnológicos de la competencia.
- R2: Entrada de nuevos competidores.
- R3: Crecimiento del equipo de la competencia.
- R4: Problemas por mala comunicación.
- R5: Cambios en actitudes de clientes.
- R6: Cambios financieros TdC/inflación.
- R7: Cambios en requerimientos y lineamientos de los socios.
- R8: Problemas por mal manejo de redes sociales.

### b. Propuesta de mesa de servicio según ITIL

Como primera propuesta, se le brinda al negocio cierta información enfocada en algunos aspectos que debe considerar antes de estructurar la mesa de servicio y otros aspectos para él durante y después de implementada. Además, se le propone a la empresa una nueva estructura organizacional. Esta contempla el área tecnológica que no tienen, la cual puede ayudar de gran manera a llevar a cabo las dos propuestas del presente trabajo investigativo (véase Figura 3).

**Figura 3.**

*Organigrama sugerido para la entidad Adventure Pals, S.A.*



Fuente: elaboración propia (2023).

1. Aspectos a considerar antes de estructurar la mesa de servicio

Para las consideraciones previas se destacan temas como las dimensiones necesarias para una planeación y obtención apropiada de valor en la gestión de los servicios. Se tocan temas como organizaciones y personas, información y tecnología, socios y proveedores y flujos y procesos (véase Figura 4).

Figura 4.

*Cuatro dimensiones de la administración de los servicios para Adventure Pals, S.A.*



Fuente: elaboración propia (2023).

La propuesta contempla un análisis estructurado de las cuatro dimensiones del modelo ITIL v4, esenciales para lograr una gestión efectiva de servicios. En la dimensión de organizaciones y personas, se subraya la importancia de promover una cultura organizacional sólida alineada con los objetivos estratégicos del negocio, así como de fomentar habilidades blandas y técnicas en el personal. Ayala y Caso (2023) destacan que la implementación exitosa de ITIL requiere liderazgo transformacional y compromiso organizacional desde la alta dirección, así como un enfoque en la capacitación continua del recurso humano.

Respecto a la dimensión de información y tecnología, la adopción de herramientas como sistemas de gestión del conocimiento, automatización de procesos, inteligencia artificial o machine learning es clave para mejorar la eficiencia operativa. PowerData (2018) señala que estas tecnologías permiten generar valor mediante la automatización inteligente y la analítica avanzada, alineando las capacidades digitales con los procesos críticos del negocio.

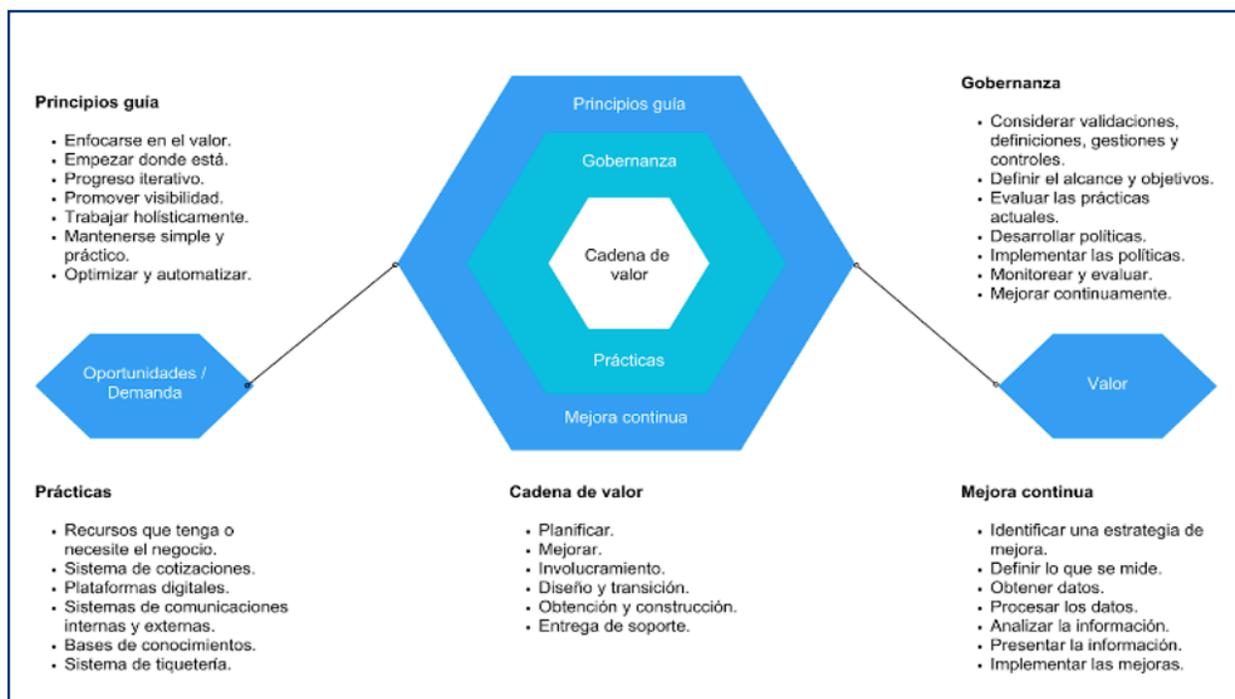
En cuanto a la dimensión de socios y proveedores, ITIL enfatiza la necesidad de establecer acuerdos de nivel de servicio (SLA) y una gestión activa de riesgos compartidos. Como indica Ponce (2023), la colaboración con proveedores debe estar regulada bajo criterios de desempeño y objetivos comunes, contribuyendo a la sostenibilidad y adaptabilidad del sistema de servicios.

La dimensión de procesos y flujos de valor requiere identificar, mapear y optimizar actividades que generen valor. Danby (2022) explica que la cadena de valor del servicio en ITIL organiza los procesos desde la demanda hasta la entrega del valor final al cliente. Este sistema se complementa con el principio de mejora continua, como subraya Ayala y Caso (2023), promoviendo un ciclo iterativo de análisis, evaluación y mejora sostenida en la prestación de servicios.

Otro aspecto importante que se obtuvo fue la creación de un sistema de valor de los servicios, acoplado para la organización (véase Figura 5).

**Figura 5.**

*Sistema de valor de servicios para Adventure Pals, S.A.*



Fuente: elaboración propia (2023).

ITIL v4 propone un enfoque integral para la creación de valor mediante un sistema compuesto por principios guía, gobernanza, prácticas y una cadena de valor del servicio. Los principios guía de cómo enfocarse en el valor, progresar iterativamente con retroalimentación, colaborar y promover visibilidad, pensar y trabajar holísticamente, mantener la simplicidad y automatizar donde sea posible ayudan a orientar la toma de decisiones en entornos complejos. Según AXELOS (2019), estos principios no son pasos estrictos, sino recomendaciones adaptables que permiten a las

organizaciones alinear sus operaciones con los objetivos estratégicos. Por ejemplo, el principio de “empezar donde se está” enfatiza la importancia de valorar las capacidades y recursos actuales antes de realizar cambios significativos, lo cual es especialmente útil para pequeñas empresas con presupuestos limitados.

En esta misma línea, Freshservice (2020) subraya que aplicar estos principios permite identificar las verdaderas fuentes de valor desde la perspectiva del cliente, ayudando a rediseñar los servicios para que sean más efectivos y orientados a resultados. En cuanto a la gobernanza, ITIL establece que esta debe asegurar que las políticas, los recursos y las responsabilidades estén alineadas para cumplir con los objetivos organizacionales. Como mencionan Stevens y Mathenge (2020), una gobernanza sólida en TI permite una mejor gestión de riesgos, un mayor control sobre las inversiones y una respuesta más ágil ante incidentes o cambios.

Respecto a la cadena de valor del servicio, Danby (2022) describe cómo se estructura en seis actividades interdependientes: planificar, mejorar, involucrar, diseñar y hacer la transición, obtener y construir, y entregar y respaldar. Este enfoque sistemático guía la transformación de cualquier oportunidad o demanda en un servicio que genere valor tangible para el cliente. Además, Simplilearn (2023) que la mejora continua, integrada como una de las prácticas clave del sistema de valor, permite que las organizaciones evolucionen con el tiempo, optimicen sus procesos y anticipen necesidades futuras en lugar de reaccionar únicamente ante ellas.

## 2. Aspectos a considerar durante y después de estructurar la mesa de servicio

Una vez puesto en marcha el tema de mesa de servicio y teniendo claro los panoramas tanto de las dimensiones como el sistema de valor, se destacan temas de ciclo de vida de los servicios para su gestión, un par de flujos de procesos recomendados, ciertas actividades que pueden llevar a cabo y también dos herramientas en donde pueden estructurar y gestionar la mesa (véase Figura 6).

**Figura 6.**

*Ciclo de vida de los servicios para Adventure Pals, S.A.*



Fuente: elaboración propia (2023).

En la Figura 6 se revela el ciclo de vida de servicios propuesto, el cual contempla los temas de estrategia, diseño, transiciones, operaciones y mejoras continuas para los servicios del negocio.

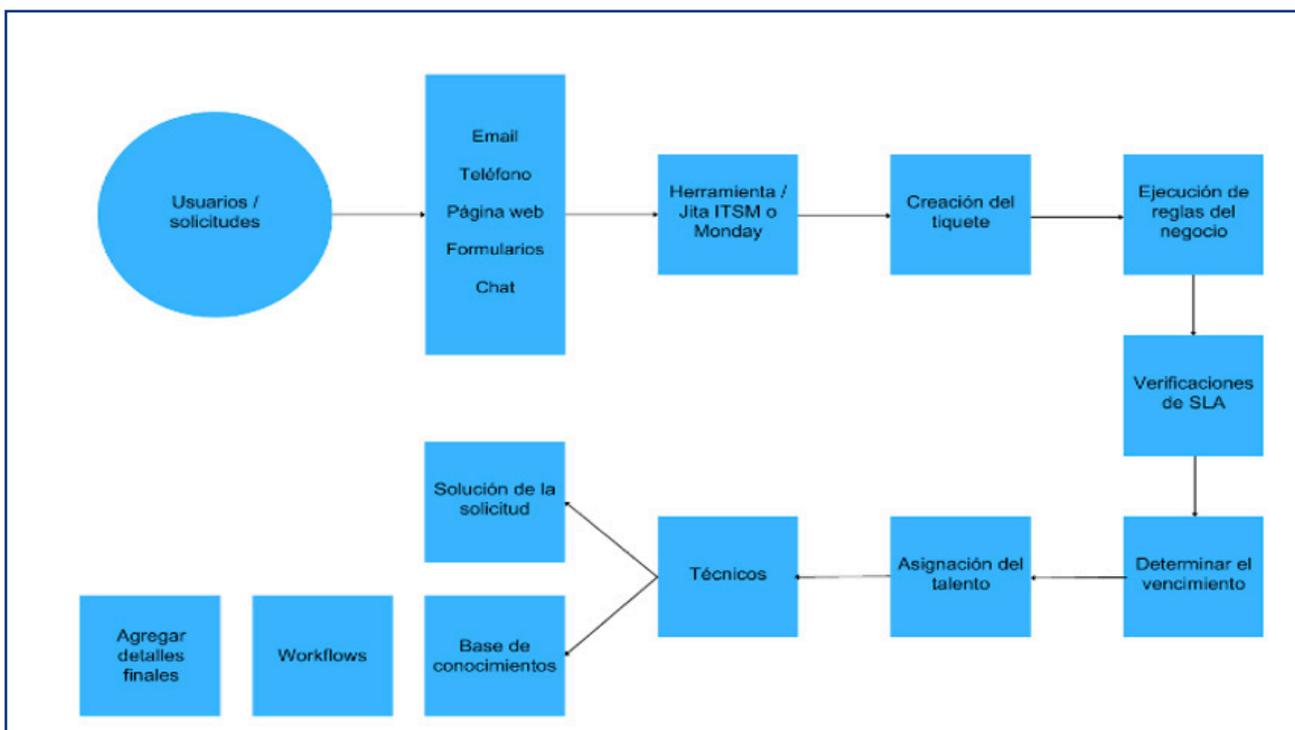
La gestión de servicios en ITIL v4 no se concibe como un proceso lineal, sino como un ciclo de valor continuo compuesto por actividades integradas que permiten transformar oportunidades y demandas en valor para el cliente. La estrategia de servicios implica comprender las necesidades del entorno, construir una cartera de servicios clara y establecer relaciones comerciales efectivas. Según AXELOS (2019), esta etapa es esencial para definir el propósito del servicio, priorizar inversiones y alinear la gestión de TI con los objetivos estratégicos del negocio. La fase de diseño requiere estructurar acuerdos de niveles de servicio (SLA), gestionar la disponibilidad y continuidad, y mantener actualizados los catálogos de servicios. Freshservice (2020) señala que estos elementos son clave para generar confianza y previsibilidad entre los clientes, al establecer expectativas claras y asegurar la calidad del servicio.

La transición de servicios busca implementar cambios con el mínimo riesgo e interrupción posible, a través de prácticas como la gestión del conocimiento, del cambio y de versiones. Stevens y Mathenge (2020) destacan que una transición bien estructurada reduce errores, mejora la adopción de nuevas soluciones tecnológicas y fortalece la percepción del valor del servicio. Por su parte, la operación de servicios garantiza la entrega continua y efectiva de los servicios acordados, manejando incidentes, solicitudes y problemas mediante flujos definidos y trazables. Simplilearn (2023) respalda este enfoque, indicando que una operación eficaz mejora la experiencia del usuario, la resolución de problemas y la continuidad del negocio.

Finalmente, la mejora continua constituye un componente transversal del ciclo de vida del servicio. Fomenta la evaluación periódica de procesos, la recolección de retroalimentación y la implementación de ajustes que permitan adaptarse a nuevas necesidades, tecnologías o expectativas del cliente. Esta práctica se complementa con los beneficios clave que aporta la implementación de una mesa de servicio, tales como trazabilidad, soporte centralizado, autoservicio, reportes analíticos, visibilidad organizacional y una experiencia del cliente más fluida y eficiente, como lo señala Danby (2022) en su análisis sobre la cadena de valor del servicio en ITIL 4.

**Figura 7.**

*Propuesta del flujo de procesos para servicio al cliente*

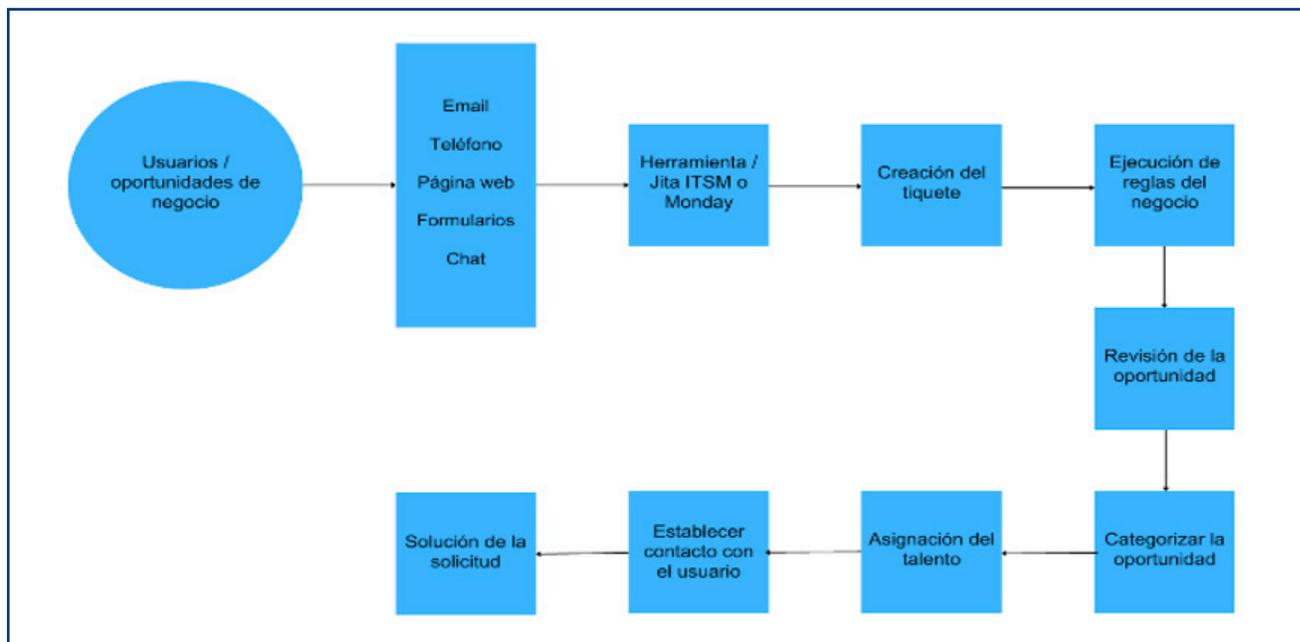


Fuente: elaboración propia (2023).

Para el servicio al cliente, se propone un flujo que comienza con los usuarios y sus respectivas solicitudes a través de los diferentes canales de comunicación establecidos (véase Figura 7). Seguidamente, se crea un tickete dentro de la herramienta donde se gestionan los servicios, se verifican las reglas del negocio y los SLA, se determina un vencimiento de la tarea, se asigna a una persona o talento y consecuentemente se brinda una solución, registrando lo necesario en una base de conocimientos y detalles adicionales al tickete.

**Figura 8.**

*Propuesta del flujo de proceso para nuevas oportunidades de negocio*



Fuente: elaboración propia (2023).

El tema de nuevas oportunidades es similar al flujo anterior (véase Figura 8). Todo comienza con los usuarios generando una oportunidad dentro de alguno de los canales de comunicación. Creado el tickete y revisadas las reglas del negocio, se revisa la oportunidad y se categoriza. Se le asigna a un talento o persona, la cual se pondrá en contacto con el usuario y solucionará su respectiva solicitud.

Otro punto de gran valor dentro de la propuesta de mesa de servicio consiste en mencionarle al negocio cuáles podrían ser algunas de las actividades que pueden realizar con la misma. A continuación, se menciona cada una de ellas de manera detallada y específica siguiendo lo recomendado y mencionado por ITIL v4. Estas son gestión de incidentes, gestión de cambios, gestión de nivel de servicio SLA, gestión de continuidad y disponibilidad, gestión de solicitudes, gestión de seguridad y gestión de calidad.

Al negocio se le presentan dos opciones de herramientas o sistemas dentro de la propuesta, cabe destacar que éstas siguen los principios y guías establecidos por ITIL. Cada una tendrá descripciones detalladas de lo que ofrecen y cuánto le significarán al negocio en temas de costos implementarlas. Se comienza con los planes de cada una y lo posterior se presenta en tablas comparativas con tal de visualizar los dos sistemas seleccionados.

**Figura 9.**

*Planes ofrecidos por Atlassian para JIRA ITSM*

Free	Standard	Premium	Enterprise
<p><b>\$0</b></p> <p>Siempre gratis para 3 agentes, <b>Solo suscripción mensual</b></p> <p><a href="#">Inscribirse</a></p>	<p><b>\$0</b></p> <p><b>10 agentes gratis solo durante un año, oferta por tiempo limitado</b></p> <p><a href="#">Inscribirse</a></p>	<p><b>\$47</b></p> <p>por agente (estimado) \$188 al mes</p> <p><a href="#">Iniciar versión de prueba</a></p>	<p><a href="#">Facturación anual</a> Pasa al ciclo de facturación anual para ver precios de Enterprise.</p> <p><a href="#">Contacto con el departamento de ventas</a></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hasta 3 agentes</li> <li>✓ Clientes ilimitados</li> <li>✓ 2 GB de almacenamiento de archivos</li> <li>✓ 100 notificaciones por correo electrónico al día</li> </ul>	<p><b>Todas las funciones del plan Free más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hasta 5000 agentes</li> <li>✓ 250 GB de almacenamiento de archivos</li> <li>✓ Soporte en horario comercial</li> <li>✓ Notificaciones por correo electrónico ilimitadas</li> </ul>	<p><b>Todas las funciones del plan Standard más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de incidentes avanzada</li> <li>✓ Almacenamiento de archivos ilimitado</li> <li>✓ Gestión de activos y configuración</li> <li>✓ Soporte ininterrumpido para problemas críticos</li> </ul>	<p><b>Todas las funciones del plan Premium más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Datos y análisis mejorados</li> <li>✓ Seguridad y administración centralizadas</li> <li>✓ Soporte experto ininterrumpido para todos los problemas</li> </ul>

Fuente: Atlassian (2023b). Planes y precios para Jira Service Management.

La Figura 9 revela los diferentes planes que ofrece la entidad Atlassian para el sistema de gestión Jira ITSM. De los mismos, el negocio puede utilizar tanto el gratuito como el estándar. Cabe destacar que después de un tiempo o terminada la promoción la empresa deberá pagar el monto establecido. Del gratuito, únicamente hay que considerar que solo un número determinado de usuarios pueden realizar las gestiones requeridas.

De igual manera, en la Figura 10 se revela los precios ofrecidos por la entidad (Monday.com, 2023b).

**Figura 10.**

*Precios ofrecidos para la plataforma Monday.com*

Free	Standard	Premium	Enterprise
<p><b>\$0</b></p> <p>Siempre gratis para 3 agentes, <b>Solo suscripción mensual</b></p> <p><a href="#">Inscribirse</a></p>	<p><b>\$0</b></p> <p><b>10 agentes gratis solo durante un año, oferta por tiempo limitado</b></p> <p><a href="#">Inscribirse</a></p>	<p><b>\$47</b></p> <p>por agente (estimado) \$188 al mes</p> <p><a href="#">Iniciar versión de prueba</a></p>	<p><a href="#">Facturación anual</a> Pasa al ciclo de facturación anual para ver precios de Enterprise.</p> <p><a href="#">Contacto con el departamento de ventas</a></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hasta 3 agentes</li> <li>✓ Clientes ilimitados</li> <li>✓ 2 GB de almacenamiento de archivos</li> <li>✓ 100 notificaciones por correo electrónico al día</li> </ul>	<p><b>Todas las funciones del plan Free más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hasta 5000 agentes</li> <li>✓ 250 GB de almacenamiento de archivos</li> <li>✓ Soporte en horario comercial</li> <li>✓ Notificaciones por correo electrónico ilimitadas</li> </ul>	<p><b>Todas las funciones del plan Standard más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de incidentes avanzado</li> <li>✓ Almacenamiento de archivos ilimitado</li> <li>✓ Gestión de activos y configuración</li> <li>✓ Soporte ininterrumpido para problemas críticos</li> </ul>	<p><b>Todas las funciones del plan Premium más:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Datos y análisis mejorados</li> <li>✓ Seguridad y administración centralizadas</li> <li>✓ Soporte experto ininterrumpido para todos los problemas</li> </ul>

Fuente: Monday.com (2023b). Diferentes planes y precios de la herramienta Monday.com.

### c. Propuesta de transformación digital

Como segunda propuesta dentro del presente trabajo final de graduación para la entidad Adventure Pals, se establecen formas en las que el negocio podría realizar una transformación digital de manera exitosa. No solo se busca que la empresa pase de trabajos manuales a digitales, se quiere que el negocio cambie su forma de pensar, hacer sus funciones y demás.

#### 1. Modelo de negocio

En temas del modelo de negocio, a la empresa se le presentan una serie de pasos que puede seguir para estructurarlo. Los mismos corresponde a elegir bien los segmentos de los clientes, definir la propuesta de valor, establecer canales de comunicación, definir una relación con los clientes, identificar fuentes de ingreso, definir recursos clave, establecer actividades clave del negocio, seleccionar partners clave y conocer en detalle los costos.

#### 2. Tecnologías clave

Para las tecnologías clave, se determinaron las que definitivamente pueden ayudar a la empresa para que la misma logre establecer su transformación digital de la mejor manera, generando valor al mismo tiempo. Estas son las siguientes.

- Sistema de mesa de servicio según ITIL. Jira Service Management o Monday.com.
- Sistema para la comunicación interna. Slack o Microsoft Teams.
- Sistema para la comunicación externa. Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp Business o correos electrónicos.
- Sistema de cotizaciones.
- Portales de ventas de los respectivos proveedores.
- Página o sitio web responsivo.

#### 3. Redefinir la cultura organizacional

Uno de los puntos más importantes y complicados al mismo tiempo consiste en conocerse a sí mismo en temas culturales y determinar qué cambios deben hacer para cambiar en busca de la transformación digital. La empresa debe considerar estos puntos definir los valores de la compañía, observar la cultura actual y determinar donde requiere cambios, adquirir o ajustar el talento humano para que se acople de manera apropiada, invertir en la imagen o marca del negoci y medir si la cultura es la que se requiere, si no, hacer los cambios respectivos.

#### 4. Contar con gente talentosa

El personal es uno de los factores más determinantes para lograr una transformación digital eficiente. Esta propuesta presenta ciertas formas que el negocio puede implementar o llevar a cabo para educar o ayudar a su talento que son capacitaciones en el sitio de trabajo. Coaching con retroalimentaciones, cursos o talleres presenciales, capacitaciones en línea, mentoring o asignación de un mentor, programas de rotación en diferentes áreas del negocio y conferencias o eventos.

#### 5. Definir un plan de trabajo

Este paso consiste en saber qué se quiere hacer y con quiénes se busca lograr. La comunicación aquí es clave. Dentro del plan de trabajo, se tienen que contemplar fases graduales en donde se puedan probar nuevas tecnologías a pequeña escala primero, ya que en caso de que no funcione o no se logre implementar los riesgos se puedan mitigar respectivamente y los problemas e impacto negativo sean lo menos posible (Ayala & Caso, 2023; PowerData, 2018). Para estructurar el plan pueden investigar y analizar el mercado actual, conocer las tecnologías que el negocio necesita o requiere para destacar en el mercado, desarrollar una estrategia digital, capacitar al personal, enfocarse en el servicio al cliente, analizar los datos obtenidos, establecer alianzas estratégicas y evaluar y mejorar continuamente (AXELOS, 2019; Fuente, 2022).

#### 6. Talleres o laboratorios

Este punto busca obtener posibles soluciones a situaciones actuales, que están por venir o que inclusive no se habían contemplado. Se podría utilizar la metodología del “Design Thinking”, donde varios grupos de personas se reunirán con un moderador con la finalidad de hacer una lluvia de ideas para posibles soluciones.

## 7. Implementar procesos definiendo KPIs

Los indicadores del desempeño pueden ayudar a medir aspectos como efectividades de tareas, proyectos, relaciones, inversiones y demás. Al negocio se le proponen algunos ejemplos por sector del comercio.

Sector organizacional: Cantidad de gastos enfocados en mercadeo y publicidad por red social contra la captación o nuevos contratos generados. Nivel de participación en el mercado actual contra los niveles de la competencia directa. Nivel de madurez actual en temas digitales en comparación al nivel al inicio de la transformación digital. Cantidad de ingresos por medio de canales digitales (Ayala & Caso, 2023; Consultok, 2021).

Sector comercial: Tasa de nuevos clientes captados por mes. Niveles de satisfacción de los clientes sobre el soporte brindado. Cantidad de clientes en los diversos canales digitales ofrecidos. Cantidad de paquetes vendidos por mes (Danby, 2022; PowerData, 2018).

Sector tecnología, innovación y desarrollo: Cantidad de éxito de nuevas ideas implementadas en procesos y flujos en comparación con sus posiciones iniciales. Cantidad de ingresos de los nuevos productos ofrecidos por los canales digitales. Porcentajes de eficiencia y productividad obtenidos después de implementar nuevas tecnologías. Porcentaje de aceptación de metodologías innovadoras adoptadas por el equipo de trabajo (AXELOS, 2019; Robinson, 2021).

## 8. Comité de innovación y transformación digital

Este comité estará enfocado en implementar transformaciones, dar seguimiento a proyectos, diseños de prototipos y demás. Para la conformación, propone que lo conformen las cuatro personas actuales que operan dentro del negocio por medio de reuniones de no más de treinta minutos o una hora.

## 9. Desarrollo web

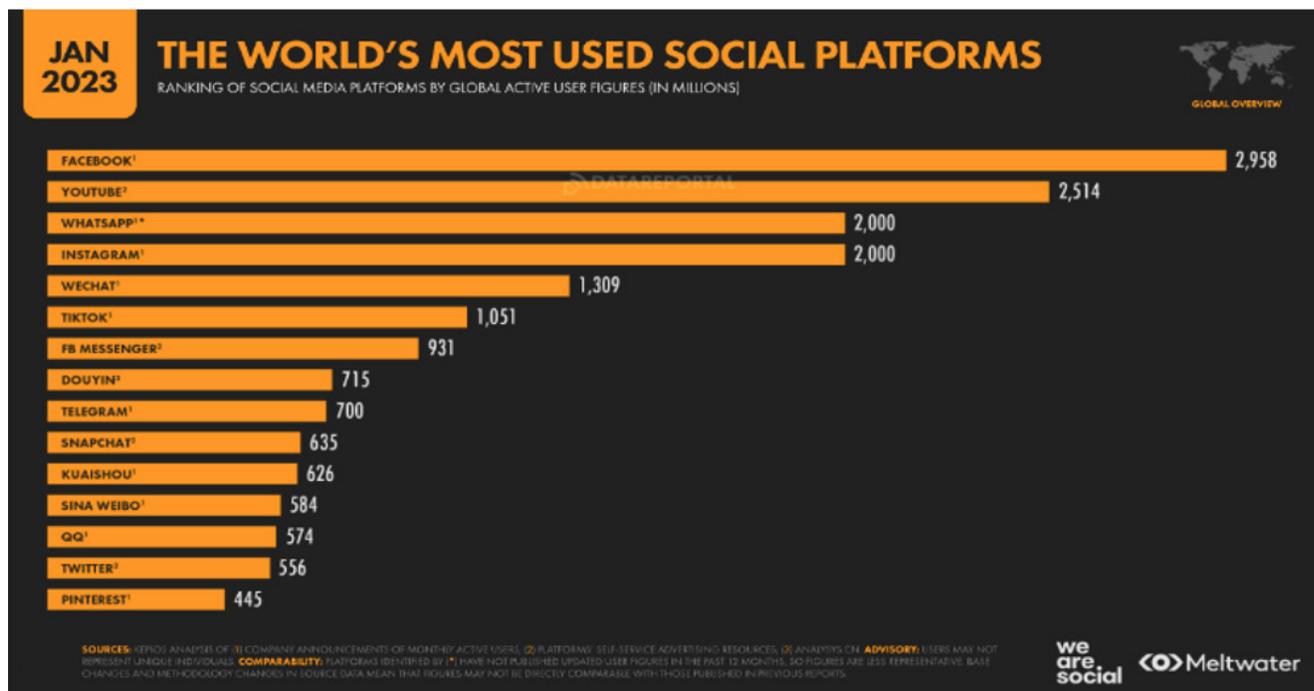
A la entidad se le entrega una página web informativa desarrollada utilizando la librería de React por medio del marco de trabajo Next.js. La razón consiste en tener la posibilidad de terminar lo establecido dentro del periodo como también aprovechar la renderización del lado del servidor con tal de disminuir tiempos de carga. La página será subida dentro de un hosting proporcionado por Hostgator, el cual la entidad ya contaba. Además, se alcanza el nivel AA de accesibilidad. Lo cual significa que un mayor número de personas la podrán utilizar sin dificultades. También, se utiliza Github para el versionamiento, lo que abre las puertas para temas de CICD, automatizaciones, pipelines y demás.

## 10. Investigación sobre redes sociales

Dentro de la propuesta de transformación se hizo un estudio para el tema específico de redes sociales, con tal de que la empresa le saque mejor provecho, logre aumentar sus posibilidades de venta y genere una comunidad. En la Figura 11 se revela que Facebook sigue siendo la red social más utilizada, sin embargo, redes como YouTube, Whatsapp e Instagram están bastante cerca.

Figura 11.

Redes sociales más utilizadas en el mundo, en millones

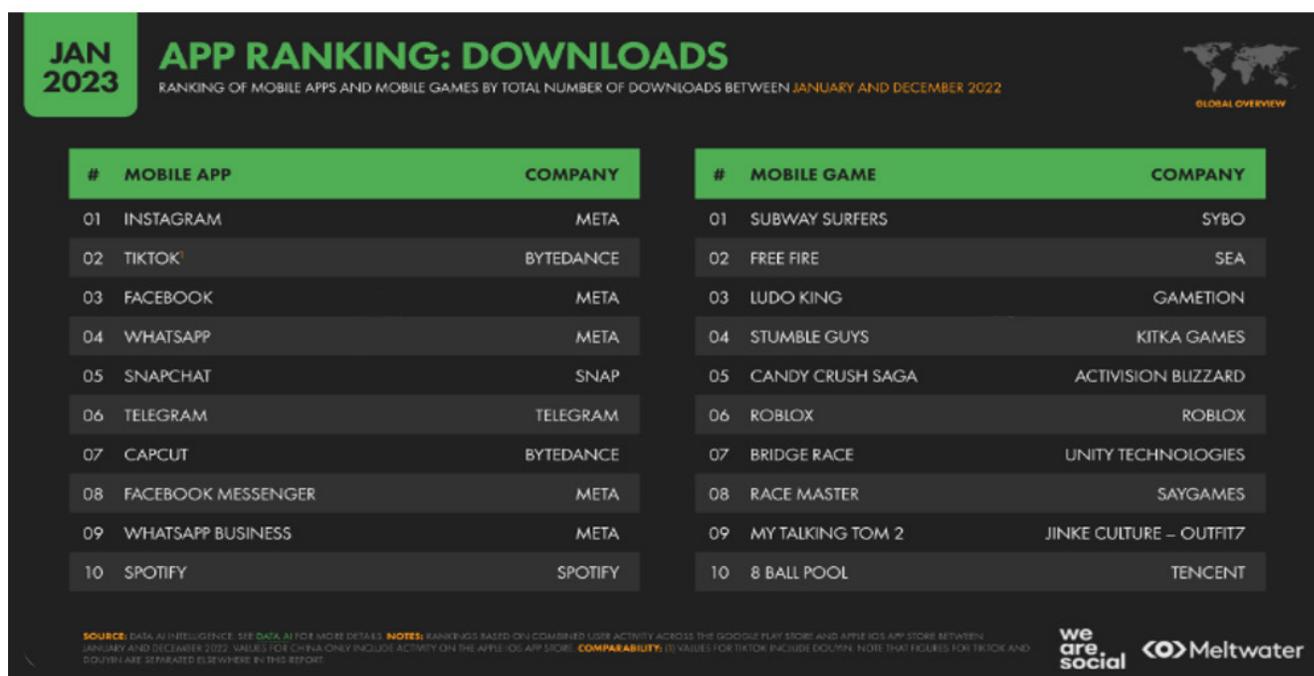


Fuente: Kemp, S. (2023). Digital 2023: Global overview report. DigitalReportal.

Seguidamente, en la Figura 12 se destaca las aplicaciones móviles más descargadas a enero del 2023. Se puede apreciar que Instagram es la que más se baja con frecuencia.

Figura 12.

Clasificación de las aplicaciones más descargadas en dispositivos móviles



Fuente: Kemp, S. (2023). Digital 2023: Global overview report. DigitalReportal.

Para lo del influencer marketing, se le proporciona al negocio cinco pasos que pueden seguir para implementarlo de la mejor manera, obteniendo así los mejores resultados posibles, lo cuales son ¿Cómo encontrar influencers y cuánto pagarles?, establecer un presupuesto y estrategia de gestión, decidir los objetivos y el mensaje que se quiere comunicar, ¿Cómo se pone en contacto con los influencers? Y revisar y afinar la estrategia (Trackglobe, 2022). De igual forma, para este tema de redes sociales, se le recomienda al personal llevar a cabo capacitaciones en línea para mejorar aspectos de administración de comunidades, estrategias en las redes y edición con fotografía y videos. Estos en la página oficial de Domestika (Valencia, 2020).

## Discusión

### a. Situación actual

La estructura organizacional actual que tiene el negocio. Se puede observar una Gerencia General, Junta Directiva y tres departamentos con sus debidas funciones. Gerencia Comercial con ventas y relaciones entre negocios, Gerencia de Mercadeo con la promoción y publicidad y la Gerencia Administrativa y Financiera con finanzas y servicio al cliente. De igual manera, el personal utiliza su propio equipo para trabajar, lo hacen mediante plantillas de Excel y utilizando las plataformas ofrecidas por sus proveedores como Disney, Universal y VEMSA.

En aspectos específicos de redes sociales, dos personas son las encargadas de administrar las cuentas del negocio y publicar nuevos contenidos. Cabe destacar que ninguna de las dos ha tenido experiencia previa de cómo realizarlo de la mejor manera. Mencionan que tienen un muy buen alcance de prospectos pero que ni realizan ninguna clase de filtrado por lo que sus resultados no son los mejores. Necesitan alguna forma o ayuda para poder administrar sus redes sociales de una mejor manera.

Al considerar el presupuesto, los gastos e ingresos, se revela que, aunque no sean montos muy elevados, el negocio es rentable, ya que sus inversiones son recuperadas mes a mes e inclusive tienen altos porcentajes de ganancia. Inclusive un ROI positivo, si se calculan los ingresos de \$400 y una inversión de \$200, al realizar la fórmula  $((\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}) * 100$  el ROI da 100%.

Hablando del FODA y de las fortalezas encontradas, el personal que trabaja para la entidad se encuentra muy bien calificado para las funciones que realiza actualmente. La empresa sabe y conoce que el dedicarle tiempo y recursos a las experiencias de sus clientes y no solo al planeamiento del viaje les genera mucho valor sobre su competencia. Además, son socios de gigantes de la industria como lo son Disney y Universal a nivel mundial y VEMSA (2023) a nivel nacional.

Sus debilidades se pueden enfocar en el no contar con un equipo o departamento de TI. Además, al ser únicamente cuatro personas, es frecuente tener más trabajo o tareas de lo normal, los trabajadores enfocan medio tiempo al negocio y no tienen ninguna clase de almacenamiento organizacional, llámese base de datos o bases de conocimiento. De lado externo, hablando sobre sus oportunidades, la empresa puede incorporar a su organización personal dedicado a la tecnología, información y comunicación. De igual manera, pueden aprovechar la nube, implementar un sistema de comunicación organizacional, reestructurar su cultura y modelo de negocios con la transformación digital, estructurar una mesa de servicio y llevar constantes capacitaciones.

Para las amenazas, es importante que el negocio consiste en temas como los avances tecnológicos tanto de su competencia local como internacional. Debe considerar el escenario de ingreso de nuevos competidores directos e indirectos, contemplar temas de problemas de comunicaciones, cambios en las actitud, necesidades o tendencias en los clientes, cambios financieros como fluctuaciones del tipo de cambio e inflación, establecimiento de nuevos requerimientos o lineamientos de sus socios para calificar como agente de viajes directo y también el tema de mal manejo de redes sociales. Esto podría perjudicar la imagen del negocio de manera permanente, por lo que se debe considerar con sumo cuidado e importancia.

Este análisis comparativo entre los hallazgos y la teoría responde a la pregunta de investigación planteada, al identificar la información crítica que Adventure Pals S.A. debe considerar para estructurar una mesa de servicio y una transformación digital sostenible. A la luz de los referentes teóricos, se concluye que el negocio necesita desarrollar una arquitectura de servicios que abarque las dimensiones humanas, tecnológicas y estratégicas para generar valor continuo. Según ITIL v4, este valor se construye a través del sistema de valor del servicio (SVS), que incorpora componentes como los principios guía, la gobernanza, la cadena de valor, las prácticas de gestión y la mejora continua (AXELOS, 2019). En complemento, Ayala y Caso (2023) destacan la importancia de alinear el área de soporte técnico con estos componentes para mejorar la eficiencia operativa y el enfoque en el cliente. Por su parte, Ponce (2023) subraya que implementar estos elementos con una adecuada planificación estratégica permite establecer servicios de TI sostenibles y orientados al cumplimiento de objetivos empresariales.

## **b. Propuesta de mesa de servicio según ITIL**

A negocio se le recomienda una estructura organizacional que contemple el área de TI. Esta puede funcionar de gran manera para las implementaciones de ambas propuestas, logrando los mejores resultados posibles. De igual manera, la empresa antes de llevar a cabo la mesa de servicio debe estructurar bien sus dimensiones y sistema de valor de los servicios (AXELOS, 2019). Esto ayuda a que se tenga claro el panorama siguiendo siempre lo estipulado por ITIL v4. Posterior a la implementación de la mesa, la empresa debe estructurar bien el ciclo de vida de sus servicios, idear sus flujos de procesos y conocer que actividades puede realizar utilizando una de las dos herramientas propuestas.

## **c. Propuesta de transformación digital**

Para esta propuesta en específico, la empresa debe considerar los puntos recomendados para estructurar un nuevo modelo de negocio enfocado en las tecnologías, definir que necesitan para elevar su generación de valor, reestructurar su cultura, formular un plan de trabajo eficiente y efectivo, capacitar a sus personas o adquirir personal de alta calidad, identificar los diversos KPI que evidencien mejoras, aprovechar al máximo la página web y encontrar formas para dominar en sus redes sociales (Fuente, 2022; PowerData, 2018). Como último punto, un estudio revela que las redes sociales que operan actualmente son las de más tendencia, lo que indica que se está en buen terreno y camino (Trackglobe, 2022; Valencia, 2020).

## **Conclusiones**

En conclusión, este proyecto evalúa del cumplimiento de la empresa Proarsa con respecto a la Norma ISO 18788:2015 donde a través de las diferentes herramientas ingenieriles se revelaron diversas áreas de mejora y desafíos que requieren atención inmediata para mejorar la eficiencia de la empresa y con esto poder iniciar a implementar la normativa. Las deficiencias identificadas, especialmente la ausencia de un sistema de gestión de operaciones de seguridad privada, destacan la necesidad urgente de implementar medidas correctivas y estrategias de mejora. Para abordar eficazmente estos desafíos, se proponen varias recomendaciones basadas en evidencia.

Se insta a la Alta Dirección a desarrollar estrategias inmediatas para abordar la insatisfacción general de los colaboradores, fortaleciendo la comunicación, implementando de encuestas de satisfacción del empleado, realizando actividades que mejoren la comunicación entre los colaboradores y cotizando los implementos necesarios para que estos puedan realizar sus actividades cotidianas en óptimas condiciones, respetando la salud y la ergonomía de los colaboradores.

También se sugiere aprovechar la aplicación de la norma ISO 18788 para establecer una dirección estratégica clara, donde los colaboradores conozcan sus responsabilidades y exista claridad en sus roles. Al crear una dirección estratégica clara a través de la norma ISO 18788 lo que permite optimizar la eficiencia operativa y la cohesión del equipo. Se espera que esta claridad en roles y responsabilidades no solo incremente la productividad, sino que también genere un entorno de trabajo más motivador y centrado en los objetivos. Para poder empezar a implementar la norma es fundamental que la Alta Dirección asuma un compromiso sólido para liderar la aplicación de esta, asegurando la asignación adecuada de recursos y la participación activa de todos los miembros de la organización.

Además, se sugiere priorizar y abordar de inmediato los riesgos identificados como urgentes, dado su alto grado de probabilidad y a su impacto significativo. La mitigación de estos riesgos es muy importante para prevenir su materialización y así, salvaguardar la integridad de la empresa y los colaboradores.

Se recomienda tomar en consideración las estrategias generadas durante el análisis CAME, con especial atención a las estrategias defensivas y a las de supervivencia. Estas estrategias pueden ser fundamentales para prevenir y contrarrestar debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA. La implementación de estas estrategias contribuirá significativamente a fortalecer la empresa frente a posibles desafíos y riesgos.

Se considera que aplicar herramientas de mejora continua como Lean Manufacturing para fortalecer el sistema de operaciones de seguridad privada, una vez que esté implementado. Asimismo, se recomienda llevar a cabo un análisis de los procesos para identificar oportunidades de crear KPI que permitan evaluar el desempeño del sistema, ya que en este momento no cuentan con estos e impide tener una visión clara del rendimiento del sistema y dificulta la identificación de áreas de mejora.

Se insta a que la empresa cumpla con las tareas propuestas en el ciclo de Deming respetando las fechas establecidas para poder tener metas y generar resultados, para así, una vez que la empresa obtenga la certificación pueda generar una nueva imagen bajo la norma ISO 18788 mediante la elaboración de un plan de comunicación externa, este plan tiene como objetivo lograr el reconocimiento a nivel nacional e internacional, destacando que los procesos de la organización cumplen con los requisitos establecidos en la norma.

Según los datos recopilados se identifica que las inducciones son deficientes por lo que se aconseja establecer una política de inducción eficiente para el personal que se incorpora a la organización, una vez que se haya documentado el sistema de gestión de operaciones de seguridad privada. Este proceso debe de estar diseñado para motivar al nuevo personal, fomentando un desempeño sobresaliente tanto a nivel individual como cuando se realiza trabajo en equipo, además se debe explicar específicamente cuales son los objetivos que cumplir y las políticas que rigen a la empresa.

Proarsa debe realizar esfuerzos significativos para poder implementar la normativa de manera efectiva. Aunque este proceso pueda requerir una inversión considerable en términos de recursos financieros y compromiso del personal, es de vital importancia para mejorar sus procesos y maximizar su eficiencia operativa. Al adoptar la Norma ISO 18788:2015, la empresa se asegurará de cumplir con los estándares establecidos y fortalecerá su posición en el mercado al demostrar su compromiso con la seguridad y la calidad en sus operaciones. La implementación exitosa de esta normativa posicionará a Proarsa como una organización líder en su sector, capaz de ofrecer productos y servicios de alta calidad, lo que contribuirá a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

## Referencias

- Atlassian. (2023a). *Jira Service Management*. Atlassian. <https://www.atlassian.com/es/software/jira/service-management>
- Atlassian. (2023b). *Jira Service Management Plans and Pricing*. Atlassian. <https://www.atlassian.com/software/jira/service-management/pricing>
- AXELOS. (2019). *ITIL Foundation ITI* (4 Ed.). The Stationery Office.
- Ayala, A. B., & Caso, C. A. (2023). *Propuesta de mejora del área de soporte técnico basada en ITIL v4*. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2517/Ayala%20Soto%2c%20A.%20B.%2c%20%26%20Caso%20Rojas%2c%20C.%20A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consultok. (2021). *Transformación digital: Ventajas y desventajas*. Consultok. <https://consultok.com/blog/transformacion-digital-ventajas-y-desventajas-digitalizacion-empresarial/>
- Danby, S. (2022). *La cadena de valor del servicio en ITIL 4*. Invgate. <https://blog.invgate.com/es/cadena-de-valor-del-servicio>
- Delmar, A. (2021). *Influencer marketing en 2022: datos y nuevas tendencias*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/influencer-marketing-en-datos-y-nuevas-tendencias>
- Disney. (2023). *Disney Travel Agents*. Disney. <https://www.disneytravelagents.com/>
- Freshservice. (2020). *ITIL 4 Everything you need to know about the latest ITIL release*. Freshservice. <https://www.freshworks.com/freshservice/itil/itil-4/>
- Freshservice. (2021). *¿Está su mesa de servicio preparada para ITIL?* Freshservice. <https://www.freshworks.com/latam/freshservice/mesa-de-servicio-itil/>
- Fuente, O. (2022). *¿Qué es la Transformación Digital?* <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>
- Kemp, S. (2023). *Digital 2023: Global Overview Report*. DigitalReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- Marín, A. (2023). *Estrategia para redes sociales: crea, gestiona y lanza campañas*. Domestika. <https://www.domestika.org/es/courses/2066-estrategia-para-redes-sociales-crea-gestiona-y-lanza-campanas>

- Monday.com. (2023a). *Adventure Pals test environment*. Monday.com.  
<https://acme-corporation963724.monday.com/boards/4079526651/views/92420350>
- Monday.com. (2023b). *Monday.com Plans and Pricing*. Monday.com. <https://monday.com/lang/es/pricing>
- Nájera, A. (2021). *¿Qué se necesita para una transformación digital exitosa?* PwC.  
<https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Que-se-necesita-para-una-transformacion-digital-exitosa.html>
- Ponce, A. A. (2023). *Diseño de un departamento de tecnología e información bajo la normativa itil v4 para la administración de recursos informáticos en la Unidad Educativa Ecuatoriana Austriaca del cantón Pedro Carbo*. Universidad Estatal de Sur de Manabí. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5524/1/PONCE%20POZO%20ANGEL%20ANTHONY.pdf>
- PowerData. (2018). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. PowerData.  
<https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Robinson, I. (2021). *7 Principios guía de ITIL para llevar a tu empresa al siguiente nivel*. Icorp.  
<https://icorp.com.mx/blog/7-principios-guia-de-itol-para-llevar-a-tu-empresa-al-siguiente-nivel>
- ServiceNow. (2021). *What is a service desk?* Servicenow. <https://www.servicenow.com/products/itsm/what-is-a-service-desk.html>
- Simplilearn. (2023). *Continual Service Improvement Processes: ITIL Intermediate CSI*. Simplilearn.  
[https://www.simplilearn.com/tutorials/itil-tutorial/continual-service-improvement-processess#seven\\_step\\_improvement\\_process](https://www.simplilearn.com/tutorials/itil-tutorial/continual-service-improvement-processess#seven_step_improvement_process)
- Stevens, J., & Mathenge, J. (2020). *The Complete Guide to ITIL 4*. BMC. <https://www.bmc.com/blogs/itil-4/>
- Trackglobe. (2022). *Importancia de una Web Corporativa en la Transformación Digital*. Trackglobe.  
<https://www.trackglobe.com/disenio-web/web-corporativa-transformacion-digital>
- Valencia, V. (2020). *¿Qué es Webpack?* Medium.  
<https://medium.com/@victor.valencia.rico/qu%C3%A9-es-webpack-75cb56559759>
- VEMSA. (2023). *L'alianxa Travel Network*. VEMSA. <https://costarica.xnet.travel/>