



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# El Análisis Fit-Gap en la Incorporación de Tecnologías

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

## Presentación del Tema

El proceso de análisis **Fit-GAP** constituye una metodología estructurada utilizada en proyectos de implementación de soluciones tecnológicas — especialmente en sistemas empresariales como ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con Clientes) o sistemas sectoriales específicos— con el objetivo de evaluar el grado de adecuación entre los requerimientos del negocio y las funcionalidades estándar ofrecidas por una solución tecnológica.

Desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información (TI), el análisis Fit-GAP no es simplemente un ejercicio funcional, sino un mecanismo crítico de gestión de riesgos, costos y tiempos en proyectos de transformación digital. Permite identificar qué procesos organizacionales encajan adecuadamente en la solución propuesta (FIT) y cuáles presentan diferencias o brechas (GAP) que requerirán configuración, parametrización, desarrollo adicional o rediseño del proceso de negocio.

El uso del esquema **RAG (Red, Amber, Green – Rojo, Ámbar, Verde)** complementa el análisis Fit-GAP mediante una clasificación visual del nivel de

adecuación o criticidad de cada requerimiento. Este enfoque facilita la toma de decisiones ejecutivas, priorización de desarrollos y evaluación de impacto en el alcance del proyecto.

En contextos organizacionales complejos, donde confluyen restricciones presupuestarias, regulatorias y operativas, el análisis Fit-GAP se convierte en una herramienta estratégica para garantizar alineación entre negocio y tecnología.

---

## Desarrollo

### 1. Concepto técnico del análisis Fit-GAP

El análisis Fit-GAP es una técnica comparativa que evalúa:

- **Requerimientos del negocio** (funcionales, técnicos, regulatorios).
- **Capacidades estándar del sistema** seleccionado.

El objetivo es determinar el grado de correspondencia entre ambos conjuntos.

Formalmente:

- **FIT (Ajuste)**: El sistema cubre el requerimiento sin necesidad de modificación significativa.
- **GAP (Brecha)**: El sistema no cubre el requerimiento o lo hace parcialmente.

Desde la gestión de proyectos de TI, este análisis se realiza durante:

- Fase de relevamiento funcional.
- Fase de blueprint o diseño conceptual.
- Fase de evaluación pre-implementación (en procesos de selección de software).

No debe confundirse con una simple lista de diferencias. Es una herramienta de gobernanza tecnológica que impacta directamente en:

- Alcance (Scope).
- Costos (Budget).
- Cronograma (Schedule).
- Riesgo tecnológico.

- Mantenibilidad futura.
- 

## 2. Clasificación RAG (Red, Amber, Green)

El esquema **RAG** es un sistema de semaforización que permite clasificar cada requerimiento evaluado.

### Green (Verde) – FIT completo

Indica que el requerimiento del negocio está completamente cubierto por la funcionalidad estándar del sistema.

Características:

- No requiere desarrollo adicional.
- Puede requerir configuración mínima.
- Bajo impacto en costos y cronograma.
- Alta mantenibilidad.

Ejemplo desde TI:

Una empresa requiere emisión de facturas electrónicas según normativa local y el sistema ERP ya incluye el módulo estándar compatible con dicha regulación. El requerimiento es Green.

Desde la perspectiva administrativa, esto implica:

- Menor riesgo de sobrecostos.
  - Reducción de dependencia técnica.
  - Mayor rapidez de implementación.
- 

### Amber (Ámbar) – FIT parcial o GAP menor

Indica que el requerimiento está cubierto parcialmente o requiere ajustes moderados.

Características:

- Necesita configuración avanzada.
- Puede requerir desarrollo menor (customización ligera).

- Riesgo moderado.
- Impacto controlado en costos.

Ejemplo desde TI:

El sistema soporta gestión de inventario, pero la empresa requiere un cálculo específico de costos promedio ponderado con reglas particulares. Se puede parametrizar, pero requiere ajustes técnicos.

Desde el punto de vista de administración de proyectos:

- Debe analizarse costo-beneficio.
- Se evalúa si conviene adaptar el proceso organizacional o desarrollar la funcionalidad.
- Requiere validación del comité de dirección del proyecto.

---

## **Red (Rojo) – GAP crítico**

Indica que el sistema no cubre el requerimiento o que su implementación requiere desarrollo complejo.

Características:

- Desarrollo significativo.
- Integración compleja con sistemas externos.
- Riesgo alto.
- Impacto fuerte en presupuesto y plazo.
- Posible afectación de la arquitectura tecnológica.

Ejemplo desde TI:

Una entidad financiera necesita un módulo específico de scoring crediticio con modelos propios de riesgo y el sistema base no incluye esa funcionalidad ni APIs (Application Programming Interface – Interfaz de Programación de Aplicaciones) adecuadas para integración.

Desde la gestión administrativa:

- Se analiza si:
  - Se desarrolla internamente.

- Se integra un sistema externo.
  - Se reconsidera la selección del software.
  - Puede convertirse en factor crítico de fracaso del proyecto.
- 

### **3. Dimensiones del análisis Fit-GAP**

El análisis no debe limitarse al plano funcional. Desde una visión integral de TI, debe contemplar:

#### **a) Dimensión funcional**

Cobertura de procesos de negocio:

- Contabilidad.
- Compras.
- Ventas.
- Recursos humanos.
- Logística.

#### **b) Dimensión técnica**

- Compatibilidad con arquitectura existente.
- Integraciones mediante APIs.
- Seguridad informática.
- Performance.
- Escalabilidad.

#### **c) Dimensión regulatoria**

En sectores regulados (banca, salud, telecomunicaciones):

- Cumplimiento normativo.
- Protección de datos.
- Trazabilidad.
- Auditoría.

## **d) Dimensión organizacional**

- Cambio cultural.
  - Capacitación.
  - Impacto en roles.
  - Resistencia interna.
- 

## **4. Proceso metodológico del análisis**

El análisis Fit-GAP se desarrolla en etapas:

1. Relevamiento detallado de requerimientos.
2. Documentación estructurada.
3. Talleres funcionales con usuarios clave.
4. Demostración del sistema.
5. Clasificación RAG.
6. Estimación de impacto.
7. Priorización.
8. Decisión ejecutiva.

En proyectos complejos se utiliza una matriz estructurada que incluye:

- ID del requerimiento.
  - Descripción.
  - Módulo afectado.
  - Clasificación RAG.
  - Estimación de esfuerzo.
  - Riesgo asociado.
  - Decisión final.
- 

## **5. Impacto estratégico en la administración**

Para estudiantes de licenciatura en administración, es fundamental comprender que el análisis Fit-GAP:

- Determina la viabilidad económica del proyecto.
- Impacta el ROI (Return on Investment – Retorno sobre la Inversión).
- Define el TCO (Total Cost of Ownership – Costo Total de Propiedad).
- Incide en la gobernanza de TI.

Un exceso de GAP rojos puede indicar:

- Mala selección de software.
- Requerimientos sobredimensionados.
- Falta de estandarización organizacional.

Muchas implementaciones fallan porque la organización intenta “forzar” el sistema en lugar de adaptar procesos al estándar.

---

## **6. Relación con gestión de riesgos**

Cada GAP rojo implica un riesgo.

Desde la gestión de TI se debe evaluar:

- Probabilidad de falla.
- Impacto operativo.
- Impacto financiero.
- Impacto reputacional.

El análisis Fit-GAP se convierte así en una herramienta preventiva dentro del marco de la gestión de riesgos tecnológicos.

---

## **7. Decisiones estratégicas derivadas**

Las decisiones típicas ante un GAP incluyen:

1. Aceptar el estándar.
2. Parametrizar.
3. Desarrollar.

4. Integrar solución externa.

5. Rediseñar proceso.

6. Cancelar requerimiento.

Estas decisiones afectan:

- Arquitectura empresarial.
  - Sostenibilidad tecnológica.
  - Dependencia del proveedor.
  - Mantenibilidad futura.
- 

## 8. Errores frecuentes

Desde la experiencia en proyectos de TI, los errores más comunes son:

- Clasificar demasiados requerimientos como Amber cuando en realidad son Red.
- No estimar correctamente el esfuerzo técnico.
- Subestimar integraciones.
- No involucrar usuarios clave.
- No analizar impacto regulatorio.

Estos errores generan:

- Desvíos presupuestarios.
  - Retrasos.
  - Conflictos contractuales.
  - Fracaso del proyecto.
- 

## Conclusión

El análisis Fit-GAP constituye una herramienta crítica en la evaluación e implementación de soluciones tecnológicas dentro de organizaciones. Desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información, no es simplemente un

ejercicio técnico, sino un mecanismo de gobernanza, control de riesgos y alineación estratégica.

La clasificación RAG (Red, Amber, Green) permite visualizar el nivel de adecuación de cada requerimiento y facilita la toma de decisiones ejecutivas fundamentadas. Un predominio de FIT verdes indica alineación entre negocio y solución tecnológica; un exceso de GAP rojos anticipa complejidad, riesgo y posibles sobrecostos.

Para futuros profesionales en administración, comprender el análisis Fit-GAP implica desarrollar una mirada crítica sobre la relación entre procesos organizacionales y sistemas de información. La tecnología no debe adaptarse ciegamente a la organización, ni la organización subordinarse irreflexivamente a la tecnología. El equilibrio se logra mediante un análisis riguroso, estructurado y estratégico.

En definitiva, el análisis Fit-GAP es una herramienta central en la gestión moderna de proyectos de TI y un componente indispensable en cualquier proceso serio de transformación digital.

---

## Preguntas de autoevaluación

1. ¿Cuál es la diferencia conceptual entre un FIT verde y un GAP rojo en términos de impacto estratégico y financiero?
  2. ¿Por qué el análisis Fit-GAP es una herramienta de gestión de riesgos y no solo una herramienta funcional?
  3. ¿Cómo influye la clasificación RAG en la toma de decisiones del comité ejecutivo del proyecto?
  4. ¿Qué relación existe entre el análisis Fit-GAP y el TCO (Costo Total de Propiedad)?
  5. ¿Qué riesgos organizacionales pueden surgir si se subestiman los GAP clasificados como Amber?
-

## Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

---

### Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

**La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

**Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.**

---

### Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

**Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.**

**Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.**