AAQ1459

TESIS
EE2004
M16

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ECONOMIA EMPRESARIAL
TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA

OUTSOURCING EN SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACION

Elio José Mosquera Briceño
C.I. 4.942.626
Asesor: José Luis Quintero

Caracas, Mayo 2004.

Outsourcing en servicios de Tecnología de Información.

Mayo 2004

CONTENIDO

Introducción. 2
Problema Planteado. 4
Objetivo. 8
Marco Metodológico. 10
Marco Teórico. 12
Outsourcing. 13
Definición. 13
Evolución. 14
Tecnología de Información 17
Definición. 17
Tendencias. 19
Desarrollo de la Investigación. 23
Antecedentes 24
Estrategias. 25
Etapas en la Decisión Estratégica. 31
Caracterización de Procesos. 35
Factores críticos. 37
Análisis caso de Estudio. 42
Conclusiones y Recomendaciones 49
Glosario 52
Bibliografía 56

Parte Uno

Introducción.

1.- Introducción.

El siguiente trabajo se realiza como culminación de los estudios de postgrado de Ciencias Económicas, para optar al título de Especialista en Economía Empresarial. En él se trata el tema de los procesos de Outsourcing en los Servicios de Tecnología de Información. Como referencia se utilizaron estudios previos sobre el tema, elaborados en el mercado de los Estados Unidos, donde se ha venido estudiando el tema con especial interés desde principio de los años ochenta hasta el presente.

Igualmente, este trabajo está basado en los conceptos, herramientas y experiencias adquiridas en las materias de Investigación de Mercados y Política de Empresas, cursadas en la Especialización de Economía Empresarial. También nos apoyaremos en las experiencias laborales obtenidas en la empresa INTESA (Informática, Negocios y Tecnología S.A.), proveedor de servicios de Tecnología de Información de Petróleos de Venezuela durante los años 1997-2002.

Parte Dos

Problema Planteado.

2.- *Problema planteado.*

En tiempos de crisis, el ingenio y las nuevas modalidades de negocios se imponen. El proceso de Outsourcing se fundamenta principalmente en la subcontratación de servicios, los cuales manejados eficientemente, pueden representar una herramienta de crecimiento, permitiendo a las organizaciones que los contratan dedicarse a la razón principal de su negocio. Si bien usualmente es conocido como una oportunidad para reducir costos, en los últimos años algunos autores piensan que agrega valor a las empresas que lo adoptan y mejora su posicionamiento.

En el momento más álgido de la crisis económica, la opción de establecer negocios para prestar servicios a organizaciones que desean disminuir costos y redimensionarse ante los avatares de la situación económica, se presenta como una oportunidad digna de evaluar.

Los avances tecnológicos y la globalización e internacionalización de los mercados influyeron en el establecimiento de este concepto que apareció a mediados del siglo XX. Una de las empresas pioneras en su aplicación fue Benneton en Italia y posteriormente IBM en Estados Unidos. Esta última realizó un ejercicio de revisión de sus valores y comenzó la contratación de terceros para realizar actividades específicas. Pero es en la década de los años 80, cuando comienza un auge del modelo, al ser valorado en el sector público con el auge de las privatizaciones. En el caso latinoamericano, el efecto **Tequila** en

México (1985), catapultó el lanzamiento de esta estrategia para reducir costos e incrementar las actividades propias del negocio.

Para evaluar la posibilidad de iniciar un proceso de Outsourcing es necesario examinar la visión fundamental del negocio, así como una adecuada evaluación económica, ya que si bien muchas empresas piensan en una disminución de costos importante, errar en la decisión, puede afectar áreas importantes para una organización. Esto debe ser visto como un proceso a largo plazo que puede brindar la oportunidad de disminuir costos, aportar tecnologías de vanguardia, desarrollar metodologías exitosas de trabajo y contar con personal de alta capacidad profesional.

Cuando una organización distrae su atención para cumplir actividades secundarias, su nivel de competencia decae por dos razones básicas. Por un lado, no logra concentrar el esfuerzo en la gestión central, y por el otro, no serán realizadas con la efectividad debida, puesto que no constituyen la especialidad de la empresa. El Outsourcing ofrece a las empresas la oportunidad de obtener ventajas operativas y competitivas tales como:

- ✓ Permite reducir o controlar gastos tales como costos de producción, almacenamiento, distribución y costos financieros.

- ✓ Los recursos de la organización son destinados a la misión específica de ésta y no para actividades secundarias.

- ✓ La empresa logra mejorar el enfoque de su negocio y optimizar sus funciones al preocuparse exclusivamente por su misión central, que realizará con mayor fluidez y eficiencia, pues recibe del tercero las herramientas necesarias para su gestión.

- ✓ Adquisición de una adecuada y organizada metodología de trabajo.

- ✓ Al contratar los servicios de expertos en un área específica, se puede obtener una mejora sustancial en la calidad de esos servicios comparados con aquellos realizados por personal no especializado.

- ✓ Se accede a las capacidades de un equipo experto y actualizado disponiendo de tecnologías de avanzada.

- ✓ Se dispone de los servicios en forma rápida, manteniendo actualizados los sistemas de información.

- ✓ Se adquieren y mantienes estándares de calidad internacional.

- ✓ Delegación de responsabilidades con la posibilidad de obtener herramientas necesarias para realizar su trabajo.

- ✓ Permite manejar situaciones que están fuera del control de la organización.

Parte Tres

Objetivo.

3.- Objetivo.

Las empresas en muchas ocasiones no obtienen todos los beneficios que en teoría se producen al realizar un proceso de Outsourcing. Existen una serie de consideraciones que se deben tomar en cuenta para poder obtener el éxito esperado.

En los últimos años se ha presentado una interesante discusión sobre el aporte real de los procesos de Outsourcing de Servicios de Tecnología de Información, donde se cuestionan los resultados obtenidos en cuanto a reducción de costos y obtención de mejoras sustanciales en los servicios prestados. Este planteamiento es una de las razones que nos ha llevado a realizar un trabajo donde se evalúe objetivamente la realización de estos procesos y sus resultados, en base a la metodología utilizada para llevarlos a cabo.

En las siguientes páginas se hace una exposición del marco teórico que sustenta los conceptos de Outsourcing en servicios de Tecnología de Información y su evolución, haciéndose referencia a trabajos efectuados por investigadores norteamericanos. Luego revisamos brevemente los resultados que se han obtenido dentro del proceso llevado a cabo por **PDVSA** con la creación de la empresa mixta de Servicios de Informática **INTESA**.

Parte Cuatro

Marco Metodológico.

4.- Marco Metodológico.

Para llevar a cabo la investigación sobre el tema propuesto, nos basaremos en estudios vinculados a reconocidas instituciones de investigación estadounidenses, quienes han expuesto sus teorías, y realizado investigaciones que serán el basamento teórico para la realización del presente trabajo de especialización. En particular, el análisis gravitará alrededor de los conceptos y teorías desarrolladas por el Gartner Group Inc., así como estudios sobre el tema realizados por el Outsourcing Institute, considerando que son estas instituciones quienes se han dedicado a estudiar formalmente el tema y desarrollar documentos donde exponen sus resultados en base a las experiencias vividas por empresas en el mercado de servicios de TI.

Igualmente, utilizaremos como parte fundamental del análisis a realizar, la metodología adquirida y utilizada durante el curso de las asignaturas Política de Empresas e Investigación de Mercados, que nos permiten la aplicación de métodos y conceptos acerca de la formulación e implementación de estrategias que garanticen un desarrollo sostenido, viable y exitoso de la organización. Esta metodología permite también la identificación de sus fortalezas y debilidades en relación al medio ambiente en que se desenvuelve. Basándonos en estos conceptos, complementaremos el análisis de las teorías existentes en el campo de la investigación y su aplicación en el caso de estudio seleccionado sobre el proveedor de servicios de TI de la empresa más importante en el mercado petrolero venezolano.

Parte Cinco

Marco Teórico.

5.1.-Outsourcing.

5.1.1.- Definición.

Cuando el conocimiento y habilidades requeridas para realizar algunas actividades propias del funcionamiento de una empresa o institución no están disponibles en la organización, y sería muy caro o desventajoso incorporarlas, estamos en presencia de lo que se conoce como una oportunidad de Outsourcing.

Outsourcing lo definiremos como el uso estratégico de recursos externos para realizar tareas que tradicionalmente se manejan con recursos propios de la empresa.

El concepto ha evolucionado desde el manejo de aspectos físicos del negocio hacia aspectos intelectuales, y consecuentemente se ha mantenido desde relaciones netamente transaccionales hacia asociaciones estratégicas de riesgo compartido.

También se identifica una situación de Outsourcing cuando una empresa o institución, pública o privada, transfiere el control de un proceso de negocios a un proveedor externo. Esta situación establece la diferencia con un proceso de contratación convencional, en el cual el control del proceso queda en manos de la empresa contratante.

5.1.2.- Evolución.

Las tendencias mundiales de negocios han reconocido al Outsourcing como una herramienta estratégica capaz de permitir acceso a recursos de alto nivel, poner en control áreas difíciles de manejar y potenciar el desarrollo de proyectos especiales, sin que ello signifique ceder soberanía dentro de la empresa. Además podría permitir la reducción de costos, aumento de ingresos, mejoras en el servicio a los clientes y lograr economías de escala en un ambiente de globalización, desregulación, privatización e innovación tecnológica.

Según el Outsourcing Institute, el negocio de Outsourcing fue de aproximadamente 340 billones de dólares durante el año 2000 en Estados Unidos, lo que resalta la importancia de este proceso en un mercado tan importante como el norteamericano.

La evolución de esta herramienta introdujo la aparición de la figura denominada de Chief Resource Officer (CRO) o Chief Information Officer (CIO) que permitió la formalización organizacional de esta modalidad de contratación, de manera de desplegar en una empresa todas las posibilidades asociadas a la decisión estratégica de concentrarse en el negocio medular. Esta figura es la responsable del diseño de la arquitectura estratégica de suministro o procura, creando el conjunto de relaciones internas (organización, procesos y tecnología) y externas (proveedores, contratos y logística) que permitan el desarrollo exitoso.

La visión estratégica también considera al proveedor de los servicios como un socio, con el cual se establece una relación ganar-ganar, en lugar de considerar la relación de bajo precio sin importar el cómo lograrlo. En la medida que la empresa percibe que su suerte está asociada a la de su proveedor de servicios, es más clara la necesidad de buscar relaciones en las cuales haya un beneficio mutuo.

Si bien tradicionalmente el Outsourcing se dirigió sólo a aquellas áreas del negocio no medulares, cada vez son más las actividades medulares o parte del "core business" que se entregan en Outsourcing. Esto ocurre básicamente por los niveles de especialización o habilidad diferenciada y el uso de tecnología de punta, que sería difícil y riesgoso desarrollar en casa.

Han surgido igualmente nuevas modalidades tales como **Sharing Core**, en el cual se comparten actividades medulares en forma integrada con el socio; y **Expanded Core,** en el cual se incorporan nuevas competencias y habilidades mediante las experticias y tecnologías provistas por el socio.

La decisión de Outsourcing debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y debe contar con el apoyo y compromiso de la alta gerencia. Al principio, puede ser un cambio de paradigma difícil de digerir, especialmente para aquellas organizaciones que tienen mucho tiempo haciendo las actividades de la forma tradicional. Sin embargo, ha habido un proceso de maduración en su utilización, el cual se demuestra en la variedad de combinaciones y aplicaciones cada vez más comprometidas y de largo alcance.

La provisión tradicional de servicios en las áreas de recursos humanos, finanzas, informática, logística y distribución se ha visto impulsada, no solamente por la profundización de las relaciones en las áreas mencionadas, sino por la ampliación a otras nuevas. Entre estas se incluyen el desarrollo de proyectos especiales, innovación en métodos y productos, en los cuales ciclos de procesos típicamente internos/funcionales se asignan a proveedores externos.

Para que los niveles de confianza no afecten la eficiencia/eficacia de los resultados, los mecanismos de contratación y medición cada vez son más simples en sus declaraciones de principios, pero más sólidos en el método de evaluación/retribución, tanto del desempeño como de los resultados en el tiempo.

La práctica ha demostrado que la contratación debe ser muy precisa en cuanto a las expectativas de resultados, desde los operativos hasta los estratégicos. El alcance debe estar bien definido y con métricas asociadas. Se deben evitar los paquetes de servicios, es preferible discriminar cada uno individualmente, propiciando el máximo de flexibilidad en los contratos, para permitir a ambas partes realizar los ajustes, sin tener que pagar altas penalidades.

5.2.- Tecnología de Información

5.2.1.- Definición.

La expresión Tecnología de Información (**TI**) tiene varias interpretaciones. La mayoría de los autores coinciden en asociarla con los componentes de "*Hardware*" (equipos de computación) y "*Software*" (programas o aplicaciones de computación). Otros, a medida que la Informática (comunión entre los equipos y las aplicaciones) ha evolucionado, la vinculan con las telecomunicaciones, con la capacidad para procesar datos, sea texto, sonido o vídeo, y transformarlos en información.

Según Benjamín Trieper, Tecnología de Información puede ser definida como "El desarrollo y despliegue de aplicaciones y sistemas de negocios que cubren la organización como un todo, incluyendo el conjunto de herramientas, técnicas y metodologías, asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonido, texto e imágenes, manejables en tiempo real". Está relacionada con equipos de computación, software, telecomunicaciones, redes, sistemas operativos, bases de datos, conectividad, integración, distribución y procesamiento. Incluye además métodos de análisis y diseño, lenguajes de programación, inteligencia artificial y bases de conocimiento.

Más recientemente, se ha sumado el servicio al usuario final, y el valor que ella aporta a la organización, lo que ha generado una definición más amplia:

"Tecnología de Información es la utilización de equipos de computación (computadoras, redes y dispositivos de telecomunicaciones), aplicaciones y servicios al usuario final, para transformar datos en información y conocimiento, que permitan agregar valor a la organización a través de mejoras en los procesos, reducciones de costos, diferenciación de productos, incrementos de calidad e integración con los clientes y suplidores, todo lo cual permite la creación de nuevas oportunidades para el negocio"

Se destacan de esta última definición los elementos siguientes:

- *Servicio al usuario final*: significa que al incorporar Tecnología de Información ésta debe reflejarse en un beneficio para el usuario. No se trata de incorporar tecnología por el hecho de simplemente seguir un patrón o modelo, sino que debe haber un beneficio, bien sea en términos de dinero, tiempo, calidad, o cualquier otro recurso.

- *Integrar la empresa con sus clientes y proveedores*: lo cual debe traducirse en una comunicación más expedita y segura, facilitando la interacción del negocio con los clientes y con sus suplidores.

- *Identificar nuevas oportunidades para el negocio*: es la consecuencia de los dos elementos anteriores, lo que ofrecen a la empresa la oportunidad de evolucionar, crecer y lograr su permanencia en el tiempo.

5.2.2.- Tendencias.

Cuando se habla de tendencias, nos referimos a dirección, y a la posibilidad que en un futuro determinado, ciertas tecnologías que todavía no están bien definidas, alcancen la madurez necesaria para ser comercialmente viables porque pueden insertarse armónicamente en el mercado.

Sin embargo, cuando hablamos de tecnología de información, entramos en un terreno de fronteras cada vez más amplias y difusas (por la capacidad simbiótica de mezclarse con otras tecnologías), y de cambios cada vez más frecuentes. Hay que considerar que desde la invención del teléfono hasta la era del fax, pasaron casi 80 años, mientras que de la del fax a Internet pasaron sólo 15 años. Desde entonces y hasta ahora, las tecnologías basadas en comunicaciones inalámbricas e Internet, se desarrollaron a una velocidad que imprimió al mercado y a los negocios una dinámica muy especial.

El ambiente tecnológico se orienta a la adopción de modelos de negocios centrados en el uso de herramientas y estándares de Internet, garantizando la omnipresencia de los servicios y la información, organizándose en forma generalizada y con una arquitectura de tres niveles claramente definidos: interfase al usuario, la lógica de negocios y la gerencia transaccional de las bases de datos.

Para manejar la transición hacia el nuevo ambiente tecnológico las empresas consideran realizar las siguientes acciones:

- ✓ Revisar el modelo de negocios en función de las reglas definidas y analizar constantemente las necesidades de información acorde al entorno.

- ✓ Definir una visión tecnológica que responda a las funciones o procesos organizacionales y no a la estructura organizativa, pues si ésta cambia la visión tecnológica debe ser revisada.

- ✓ Considerar al personal como parte de cualquier estrategia de actualización tecnológica, ayudándolos a adquirir las capacidades para comprender, asimilar y adoptar las nuevas facilidades de transformación.

- ✓ Evaluar la conveniencia del modelo de contratación delegada a terceros en el análisis de costos y seguridad.

- ✓ Simplificar y unificar la diversidad de plataformas y ambientes de desarrollo de aplicaciones, así como consolidar las bases de datos.

- ✓ Identificar oportunidades de racionalización y reorganización basadas en la tendencia convergente de tecnologías de datos, voz y video.

- ✓ Adopción de servicios de respaldo remoto, contingencia de datos y aplicaciones.

Un elemento que aumenta lo vertiginoso de los cambios promovidos por la Tecnología de Información es el uso de Internet, que integró de manera definitiva y permanente el mundo de las telecomunicaciones con el de la computación. El explosivo crecimiento y las tendencias entre las comunicaciones y la computación llegan a extremos tales como afirmar que el poder computacional no está en el computador sino en la red.

Es conveniente tener en cuenta que la Tecnología de Información en si misma no es una fuente de ventajas. Si se puede comprar, entonces podrá comprarlo también otro competidor, Ahora, el uso de la TI sí es una fuente de ventajas, pues allí puede estar la diferenciación competitiva, algo que un competidor no puede hacer con sólo invertir dinero.

Lo que si está claro es que para poder tomar ventaja de lo que está ocurriendo, deben cambiarse los organigramas y flujos de tareas; ajustarse los manuales de delegación, reubicarse física y estructuralmente los apoyos secretariales. Permitir que el imperio de las ideas y la creatividad se impongan sobre el imperio de las instrucciones y las normas, de manera de potenciar el uso de la Tecnología de Información.

Es importante señalar igualmente, que tanto en el ambiente de la economía de mercado como en el del desarrollo de nuevas tecnologías, existen una serie de

fuerzas que influyen en un alto grado en el desarrollo de la Tecnología de Información.

A continuación presentaremos un cuadro donde resumiremos aquellas que consideramos más importantes:

DINAMICA DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION

DIMENSION	FUERZAS INHIBIENTES	FUERZAS HABILITANTES
ECONOMIA / MERCADO	• Recesión • Costos de Oportunidad • Propiedad intelectual • Incomprensión de la competencia • Altas barreras a la salida.	• Expansión. • Comprensión de la competencia • Bajas barreras a la salida
TECNOLOGIA	• Ciclo de desarrollo largo • Manejo del componente no digitalizable • Desintegración de sistemas.	• Internet • Tecnología de Oficina • Reemplazo de plataformas • Telecomunicaciones.

Parte Seis.

Desarrollo de la Investigación.

6.1.- Antecedentes.

Las características principales de las organizaciones de negocio en los años 2000 las podemos englobar en:

- ***Enfoque en los procesos medulares***: Motivada al incremento de la presión de la competencia.
- ***Uso de asociaciones y servicios externos en una economía orientada a servicios*:** Debido a la presión de la competencia las empresas utilizan más factores externos que internos.
- ***Uso intensivo de la Tecnología de Información***: Tanto en procesos internos como hacia los clientes.

Las dos primeras no son nuevas. La tercera es producto de la era Internet y del desarrollo de nuevas tecnologías. La utilización de estas tecnologías es un factor fundamental para el éxito de los negocios. Sin embargo, es importante considerar que el uso de TI no es un valor en si mismo, es un potencial que debe ser utilizado para mejorar los procesos y negocios. Un elemento clave del éxito, es definir estrategias que permitan desarrollar nuevos y bien definidos modelos y procesos de negocio.

Un elemento importante para el manejo de estos procesos es el definir estrategias gerenciales que permitan facilitar el proceso de toma de decisiones. A continuación, describiremos el proceso de definición de este tipo de estrategias de negocio.

6.2.- Estrategias.

En primer término, hablaremos del concepto de sourcing estratégico, utilizado por el Gartner Group en sus investigaciones. Lo definiremos como el conjunto de escenarios, planes, directrices y decisiones, que dinámicamente definen los recursos y servicios tanto internos como externos, requeridos para satisfacer continuamente los objetivos de la empresa.

La mayoría de las empresas frecuentemente admite que sus capacidades internas de servicios de TI no satisfacen las continuas necesidades del negocio. El cambio continuo de tecnologías y la presión competitiva han incrementado el uso de proveedores externos de servicio (ESP). Sin embargo, contratos tradicionales de outsourcing han sido incapaces de adaptarse a los continuos cambios del negocio. La evolución en el área de TI demuestra que los clásicos contratos en el manejo de servicios y proveedores no son adecuados por muchas razones, tales como:

- ✓ No permiten una real transferencia del riesgo al proveedor de servicios.
- ✓ El cliente adquiere nuevas herramientas y capacidades pero la complejidad de su manejo no está acorde con el nivel del personal.
- ✓ El proveedor finaliza sus labores con la entrega de productos, dejando al cliente la difícil labor de integrarlos con el resto de los procesos de la organización.
- ✓ Contratación de integradores de sistemas es vista frecuentemente en función de aumento de personal.

Los contratos tradicionales de outsourcing están basados en el manejo por parte de un ente externo de un área de servicios previamente manejada internamente por la empresa. Presentan las siguientes dificultades:

- Existe un área limitada de acción a las áreas tradicionales de los departamentos de Informática (centro de datos, redes, aplicaciones).

- No son diseñados para ayudar en los cambios e innovaciones ya que los contratos se vuelven rápidamente obsoletos.

- Las necesidades de cambio en los servicios de TI son difíciles de implantar por lo rígido de las condiciones contractuales y su largo periodo de vigencia.

Una estrategia de sourcing representa un paso importante para encarar los problemas y retos presentes en un mercado cada vez más dinámico y competitivo. Aunque el tomar la dirección correcta no significa la obtención directa de los resultados, permitirá establecer el camino a seguir para obtener las prácticas y conocimientos requeridos por el proceso de maduración de la organización.

Mientras la tendencia actual empuja a las organizaciones hacia medidas de control de costos, la necesidad de procesos de negocios altamente interconectados a lo largo de toda la cadena de valor se hace aún mayor. Esto requiere inversiones en innovaciones y tecnologías que incrementan la complejidad de los procesos y el gasto en TI. El Sourcing estratégico es una

capacidad que permite manejar innovaciones y entrega de responsabilidades de procesos y servicios a la organización interna, socios de negocio y clientes, considerando a la empresa como parte de un mercado altamente competitivo y globalizado.

La creciente tendencia de empresas virtuales e interconectadas ha incrementado e uso de conceptos de outsourcing y socios o proveedores de servicios en múltiples disciplinas y procesos del negocio. Las empresas deben reforzar al máximo aquellas competencias consideradas medulares y estratégicas, mientras aprovechan la capacidad de innovación y las mejores economías de escala de los proveedores externos.

El concepto de sourcing estratégico contempla cinco grandes aspectos que describiremos a continuación:

1. **Objetivos del Negocio**: Son los resultados del negocio requeridos y la capacidad para competir e interrelacionarse dentro del mercado. Comprenden todas las acciones e iniciativas tecnológicas que incrementan el valor de negocio establecido por la empresa. Estos valores pueden ser externos tales como nuevos productos, asociaciones estratégicas con clientes, diferenciación sobre competidores o externos tales como reducción de costos, mejoras en productos y claridad de servicio. Cada decisión de sourcing debe ser considerada en términos de resultados e implicaciones entre proyectos, servicios y procesos y sus relaciones con el mercado. Por lo tanto las estrategias de negocios,

sourcing y TI tienden a estar estrechamente relacionadas y en algunos casos se fusionan.

2. **Capacidades Internas**: Comprenden las competencias, procesos de negocios, procesos de TI y servicios que posee la empresa. Frecuentemente son considerados inadecuados para cumplir los retos que se propone la organización y aunque funcionen adecuadamente se consideran que añaden poco valor al negocio medular de la empresa. Alguna síntomas de la incapacidad para cumplir con lo objetivos son::

   - ✓ Actitud reactiva de los departamentos de TI en vez de tener una actitud proactiva.
   - ✓ Percepción de TI como centro de costo con alto nivel de gastos.
   - ✓ Uso de consultores externos sin participación de las organizaciones internas.
   - ✓ Pobres resultados de proyectos que incluyen múltiples unidades de negocio.

3. **Capacidad del Mercado**: El mercado de servicios de TI es uno de los más dinámicos. Muchos de los nuevos servicios de TI están en sus primeras etapas de desarrollo. Es importante considerar que la poca madurez en el desarrollo de algunos servicios en el mercado puede afectar la estabilidad y nivel de servicio de áreas tradicionales de la organización.

4. **Modelos de Sourcing**: Los más importantes modelos de sourcing son:

   - *Organización Interna*: La organización provee servicios a la empresa, implementando nuevos servicios y arquitecturas a través de proyectos internos. Es el modelo más elástico porque la gerencia puede cambiar las reglas y procesos cuantas veces lo considere necesario.

   - *Insourcing*: Es el proceso de separar la organización de TI de la empresa como una unidad de negocio, usualmente mediada por su propias ganancia o pérdidas .Es usualmente utilizado para ofrecer servicios de TI en el mercado.

   - *Joint Venture*: La empresa conforma una compañía externa de servicios compartiéndola con un proveedor de servicios, quién maneja las operaciones de la nueva empresa.

   - *Full Outsourcing*: Consiste en el establecimiento de un contrato de larga duración con un único proveedor de servicios cubriendo una gran parte de los requerimientos de servicios de TI de la empresa.

   - *Prime Contractor*: Una organización provee la capacidad de manejar e integrar múltiples proyectos, productos y servicios para obtener una solución global al cliente. Es utilizado en empresas altamente experimentadas y organizadas.

4. **Modelos de Sourcing**: Los más importantes modelos de sourcing son:

   - *Organización Interna*: La organización provee servicios a la empresa, implementando nuevos servicios y arquitecturas a través de proyectos internos. Es el modelo más elástico porque la gerencia puede cambiar las reglas y procesos cuantas veces lo considere necesario.

   - *Insourcing*: Es el proceso de separar la organización de TI de la empresa como una unidad de negocio, usualmente mediada por su propias ganancia o pérdidas .Es usualmente utilizado para ofrecer servicios de TI en el mercado.

   - *Joint Venture*: La empresa conforma una compañía externa de servicios compartiéndola con un proveedor de servicios, quién maneja las operaciones de la nueva empresa.

   - *Full Outsourcing*: Consiste en el establecimiento de un contrato de larga duración con un único proveedor de servicios cubriendo una gran parte de los requerimientos de servicios de TI de la empresa.

   - *Prime Contractor*: Una organización provee la capacidad de manejar e integrar múltiples proyectos, productos y servicios para obtener una solución global al cliente. Es utilizado en empresas altamente experimentadas y organizadas.

5. **Gerencia Sourcing**: Está conformada por la suma de capacidades, métodos, procesos y roles organizacionales que soportan la prestación de servicios tanto externos como externos. Esta función debe estar integrada como parte del negocio, la organización de TI y los proveedores externos .Los dos elementos claves son el manejo de destrezas y el conocimiento de procesos.

Es importante señalar que cualquier estrategia de negocios debe tomar en cuenta que las capacidades internas por sí solas no son suficientes para asegurar el éxito del negocio a través de la innovación tecnológica. Las empresas deben minimizar y controlar el riesgo de ejecución de cualquier nueva estrategia de negocios

6.3.- Etapas en la Decisión Estratégica.

El proceso de definición de la estrategia de sourcing a utilizar consta de los siguientes pasos:

1. Análisis Estratégico

La empresa debe conocer cuan fuertes son las presiones de cambio del mercado y si la organización está lista para realizar las modificaciones que requiere. Este análisis incluye factores financieros, culturales, contractuales y estatutarios. Se analiza en detalle la visión de los líderes de negocio y las estrategias que ellos poseen para llevar a cabo esa visión. Uno de los puntos fundamentales del análisis es determinar los procesos, destrezas y conocimientos medulares de la organización que serán determinantes para el éxito del negocio. Estas áreas medulares se caracterizan por:

- ✓ Son parte directa de la cadena de valor del negocio.
- ✓ Son esenciales para la creación de valor.
- ✓ Son parte de la estrategia competitiva de negocios.
- ✓ Los poseedores de esas competencias son considerados un activo esencial de la empresa.

Este análisis describe los retos definidos por los objetivos estratégicos en comparación con las capacidades de la organización existente. Los resultados de este análisis deben ser cotejados con las debilidades estratégicas

encontradas para generar como resultado la elaboración de un plan de implantación a ser ejecutado por las unidades de negocio.

2. Análisis de Mercado y Riesgos.

Las debilidades en las capacidades internas detectadas en la fase anterior pueden ser cubiertas utilizando servicios ofrecidos por proveedores en el mercado. Algunas veces los requerimientos que se necesitan cubrir difieren en un alto grado de lo que el proveedor de servicios es capaz de suministrar. Ellos invierten más que las organizaciones internas de TI en investigación, pero también gastan en mercadeo y publicidad. La ejecución de un análisis critico e independiente de los servidos provistos en el mercado es necesario para lograr el éxito. Nuevas oportunidades de servicio son muy apreciadas por las empresas ya que pueden incorporar valor al negocio. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que significan un alto riesgo, por lo que debe hacerse una evaluación del balance entre objetivos del negocio, beneficios y riesgos de manera de poder transformar esas oportunidades en retos que permitan crear valor a la organización.

3. Análisis de Alternativas y Modelos.

Una organización debe explotar las capacidades internas y externas simultáneamente de manera de poder alcanzar sus objetivos. Utilizar capacidades externas solamente cuando las internas no son capaces de cumplir los objetivos puede traer consigo un alto riesgo, ya que se utilizan proveedores externos para llevar a cabo importantes iniciativas de negocio, sin

construir las suficientes capacidades internas. Esto trae como consecuencia soluciones que están desconectadas de la organización y necesidades de la empresa. Por lo tanto, es muy importante seleccionar el modelo de sourcing apropiado de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.

4. Planificación y Evaluación de Escenarios.

Consiste en la creación de escenarios basados en los modelos de sourcing seleccionados que permitan satisfacer los objetivos definidos en la fase de Análisis Estratégico mediante las destrezas y servicios disponibles en el mercado .Estos escenarios deben ser evaluados desde las siguientes perspectivas:

- ✓ Alineación con los objetivos del negocio
- ✓ Tiempo requerido para cumplir los objetivos.
- ✓ Determinar el alcance de las acciones a ser implantadas.

Igualmente, se debe analizar el nivel de riesgo para cada uno de los escenarios, seleccionando aquel que permita cumplir los objetivos al más bajo nivel de riesgo. El riesgo esta asociado a múltiples factores tales como operacionales, financieros y políticos. Finalmente, los escenarios son clasificados en términos de riesgo y analizados según sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (metodología FODA) para tomar la decisión a nivel estratégico que permita luego desarrollar la fase de ejecución de la estrategia.

5. Implementación de la Estrategia

La fase de implantación contempla la ejecución de las siguientes actividades:

- Elaboración de un plan de desarrollo y mejoras para las funciones internas.
- Plan de acción detallado para cumplir los objetivos de los procesos de outsourcing.
- Establecimiento de los procedimientos y estructura de la gerencia encargada del sourcing.
- Elaboración de un plan de adquisición de capacidades y reestructuración de la organización.

6.4.- Caracterización de Procesos.

Los objetivos del proceso de sourcing están orientados a la reducción de costos, mejorar la calidad de servicio y atención al cliente así como fomentar las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, las contrataciones con terceros deben ser muy precisas en cuanto a los resultados esperados, responsabilidades y alcance discriminando cada servicio y sus componentes, preservando la flexibilidad de los contratos en cuanto a ajustes futuros.

Las interrelaciones entre la empresa contratante y los proveedores de servicio vienen dadas por el tipo de proceso o servicio a suministrar así como por la relación que se genera entre ambas partes. Si el tipo de servicio es netamente operativo, la interrelación se denomina transaccional, mientras que si la interrelación se basa en el desarrollo de una relación que depende del grado de participación y compromiso entre ambos, hablamos de Relaciones Estratégicas o Asociativas tales como Asociaciones Estratégicas y Asociaciones de Bajo Riesgo.

A continuación presentamos un cuadro resumen donde se muestran las posibilidades de manejar los procesos como externos o internos dependiendo de las características y tipo de servicios:

TIPO DE PROCESOS

	INTERNOS	EXTERNOS
ESTRATEGICO	*Servicios cuyas operaciones sean propias de la empresa:* ✓ *Planes estratégicos de sistemas* ✓ *Planes de Tecnología de Información* ✓ *Seguridad de Información*	*Servicios que pueden prestarse con una relación asociativa con terceros:* ✓ *Proyectos Especiales* ✓ *Mantenimiento Mayor de Equipos y Redes.*
OPERATIVO	*Servicios operativos básicos con criterio de bajos costos y ejecución rápida:* ✓ *Administración de contratos y licencias.* ✓ *Operación y mantenimiento de equipos.*	*Componentes operativos netamente transaccionales de los servicios:* ✓ *Centro de apoyo a usuarios.* ✓ *Centros de procesamiento de Datos.*

6.5.- Factores críticos.

Las organizaciones utilizan los procesos de sourcing como una herramienta para cumplir objetivos estratégicos, reduciendo costos, mejorando la satisfacción del cliente y logrando mejoras de funcionamiento de sus procesos. Sin embargo, como cualquier otra decisión de la organización, presenta un alto nivel de riesgo y debe contar con una adecuada gerencia durante toda la vigencia del modelo de asociación seleccionado. A continuación detallaremos algunos factores que consideramos de vital importancia durante cada una de las etapas de desarrollo de la estrategia de sourcing seleccionada:

1. Definir adecuadamente los objetivos.

La toma de decisiones e implantación debe hacerse sistemáticamente y con objetivos específicos. La organización debe tener claramente definidos los beneficios que pretende obtener, los cuales están generalmente asociados con la reducción de costos y el desarrollo de competencias que permitan mejorar su posicionamiento para competir en un mercado de servicios globalizado. En el caso de servicios de TI, se debe realizar una evaluación periódica de los procesos seleccionados, debido a la rapidez de los cambios tecnológicos que ocurren en el mercado. Se deben analizar estratégicamente los beneficios y desventajas para la organización, tales como la pérdida de personal entrenado y conocedor de los procesos de la empresa, así como el riesgo que el proveedor no suministre los servicios con la calidad requerida.

2. Utilización de una metodología apropiada.

Es importante adoptar una metodología como la que hemos descrito en el capitulo anterior donde se describen cada uno de los pasos a realizar. Las principales fases o etapas son:

- ***Fase de Planificación***: Definición de objetivos y alcance así como los recursos y tiempo requeridos.
- ***Fase de Análisis***: Definición de los niveles de servicio requeridos. Se establecen los requerimientos de servicios y proveedores existentes en el mercado.
- ***Fase de Diseño*:** Realización de negociaciones con el proveedor y elaboración del contrato.
- ***Fase de Implementación***: Ejecución de la transición de los servicios al nuevo esquema de operación.
- ***Fase de Operación***: Gerencia de la relación con el proveedor e implementación de los cambios requeridos.

3. Formar un equipo con el personal capacitado.

Durante los primeros pasos de evaluación, debe identificarse y seleccionarse el personal que tendrá las responsabilidades de realizar el análisis y tomar las decisiones. Debe estar involucrado el personal ejecutivo de la organización, ya que la alineación con los objetivos del negocio es un factor sumamente crítico. El tamaño del equipo dependerá del alcance y tamaño del proyecto, aunque

debe tener el menor número de personas posible, ya que los equipos pequeños son más efectivos. El personal que participa en la toma de decisiones y negociación del contrato debe mantenerse como parte del equipo de gerencia que manejará la fase de implantación, ya que conoce todos los detalles de los aspectos contemplados en el acuerdo.

4. Adecuada selección de Proveedores

La información que los proveedores proporcionan es muy útil para establecer los tipos y costos de los modelos de servicios a ser implementados. Sin embargo, el costo de los servicios debe estar basado en un proceso de negociación relacionado con requerimientos específicos de la organización. Por lo tanto, debe hacerse un detallado análisis de los servicios provistos en el mercado analizando sus puntos fuertes y débiles para tomar la decisión que mejor se adapte a los requerimientos específicos de la organización.

5. Seleccionar el Modelo de Asociación adecuado.

Dependiendo del alcance y características del proyecto así como de las capacidades internas que posea la organización, dependerá el tipo de asociación a ser seleccionado. Las capacidades actuales o futuras de que dispone la organización pueden ser desarrolladas a través de asociaciones estratégicas, donde los beneficios de una estrecha relación con el proveedor son fundamentales. En algunos casos, es necesario construir una nueva área de servicios para competir en el mercado ya que no existe la posibilidad de adquirirla en el mercado porque no satisfacen los requerimientos del negocio.

Economía Empresarial
Trabajo de Especialización

6. Negociar un contrato apropiado.

La negociación debe estar basada en obtener condiciones favorables para ambas partes. Esto es importante porque el manejo de la operación de la relación estará supeditado por los términos establecidos en el contrato. Algunas consideraciones importantes del contrato son:

- Términos y duración del Acuerdo.
- Niveles de servicio provistos.
- Confidencialidad de los datos de la empresa.
- Garantías.
- Incentivos.
- Motivos de Fuerza Mayor.
- Medición de Niveles de servicio.

7. Medición de Resultados.

Los resultados deben ser objetivos, cuantificables, y comparables contra criterios previamente establecidos. Los criterios específicos dependen del tipo de servicio a ser provisto, los requerimientos del cliente y de los niveles de servicio. Las métricas a utilizar deben permitir la comparación de resultados contra los niveles de rendimiento de otras organizaciones similares.

8. Entrenamiento al personal responsable de la Gerencia.

Las personas responsables de manejar las relaciones resultantes del proceso de sourcing, deben recibir entrenamiento sobre los nuevos roles que van a desempeñar. Esto incluye los objetivos del negocio, roles individuales, responsabilidades y nivel de reporte dentro de la organización. Esta información también debe transmitirse a la comunidad de usuarios, de manera que toda la empresa entienda los objetivos que se persiguen, así como identificar y canalizar los problemas encontrados utilizando los canales de comunicación establecidos.

9. Manejo de la comunicación.

Uno de los elementos más importantes que debe considerar la Gerencia que maneja la toma de decisiones, es la comunicación con el personal. Se deben establecer canales de comunicación que permitan asegurar que la información necesaria está llegando en el momento adecuado a todos los niveles de la organización. El personal involucrado en el nuevo modelo de asociación seleccionado debe estar informado y motivado en cada una de las etapas del proceso, ya que serán un factor importante en la consecución de los objetivos del negocio.

6.6.- Análisis caso de Estudio.

En este aparte, analizaremos el caso de la empresa proveedora de servicios de Tecnología de Información para Petróleos de Venezuela. Esta empresa denominada INTESA surge de la utilización en el año 1996 del modelo de asociación estratégica conocido como "Joint Venture", definido cuando hablamos de Modelos de Sourcing, entre las empresas SAIC (Science Application International Corporation) y PDVSA (Petróleos de Venezuela) para la prestación de los servicios de Tecnología de Información. Se acordó que PDVSA conservaría 40% de las acciones y SAIC tendría el restante 60%, sin embargo, ninguna decisión podía ser tomada por la directiva de INTESA sin la aprobación correspondiente de PDVSA.

El objetivo fundamental de esta decisión estuvo basado en la necesidad de PDVSA de concentrarse en los objetivos medulares de la corporación, conseguir una reducción de costos en el área de Tecnología de Información así como desarrollar estrategias de negocio que permitieran a la nueva empresa el posicionamiento como empresa líder en el mercado, prestando servicios de TI en el mercado venezolano y latinoamericano.

En el acuerdo, se estableció que el personal de las diferentes organizaciones de TI de cada una de las filiales que conformaban la corporación PDVSA, pasaría a formar parte de la nueva empresa manteniendo las mismas condiciones laborales y beneficios contractuales que gozaban como empleados de la Corporación.

Como consecuencia del proceso de transformación de PDVSA hacia unidades de negocio en lugar de las filiales anteriormente existentes, conjuntamente con el surgimiento de la nueva empresa, se logró realizar un proceso de transición hacia sistemas integrados, ya que no era conveniente tener múltiples programas e infinidad de interfaces entre ellos, que se traducía en complejidad, esfuerzos por mantener consistencia entre los datos, mantener personal conocedor de cada una de las múltiples y variadas tecnologías. Los sistemas integrados, concentran en un gran y único sistema todos los datos, con las ventajas naturales de tener una única y consistente fuente de información, sin abundantes ni complejas interfaces. Igualmente, se unificaron las herramientas y tecnologías utilizadas en cada una de las unidades de negocio seleccionando la más adecuada a los objetivos de cada organización.

Igualmente, desde el punto de vista de infraestructura tecnológica y equipamiento, se consolidaron los centros de cómputo existentes en uno solo, e igualmente se estableció un esquema centralizado de atención y requerimiento de problemas y servicios a los clientes. Esto permitió reducir costos en estas áreas e igualmente el desarrollo de herramientas estándares en cuanto a la tecnología utilizada para monitoreo y resolución de problemas.

En lo que respecta al desarrollo de proyectos y aplicaciones, se estableció una metodología única de acuerdo a los estándares internacionales en la materia, así como una definición de métricas y herramientas de control de proyectos permitiendo hacer una evaluación de los mismos en cuanto al cumplimiento en la entrega de productos dentro de los costos previamente establecidos.

A pesar de estos logros, durante la fase de análisis e implantación del nuevo esquema de Outsourcing no se tomaron en consideración una serie de factores críticos para el éxito que detallamos en el presente trabajo.

Cuando se inicia un proceso de Outsourcing uno de los puntos mas relevantes a ser considerados son los efectos que tienen este proceso sobre el capital intelectual, ya que seguramente una parte del capital intelectual dejara de formar parte de la empresa y esto trae consigo una serie de riesgos latentes que deben ser considerados. La ventaja competitiva de una empresa se fundamenta en la suma de sus habilidades; estas habilidades están centradas fundamentalmente en el Capital Intelectual de la organización; el cual influye de una manera decisiva en lo que conocemos como el "Know How", que consiste en la experiencia acumulada de la empresa en la ejecución de sus procesos de forma eficiente.

Dentro de este concepto, cuando PDVSA decide entregar a un tercero la responsabilidad de realizar las actividades de TI, esto trajo como una de sus consecuencias la acción de desincorporar personal que realizaba estas actividades, dentro de la figura de ofertas para retiros o jubilaciones voluntarias e involuntarias. Sin embargo algunos empleados lejos de dejar de ser parte de la empresa, aprovechan la ocasión para iniciar sus propios negocios o para trabajar con la empresa que asume el Outsourcing sobre la base de aquellos conocimientos y destrezas aprendidos en la empresa que abandonaron. Igualmente ocurrió con aquellos empleados que fueron directamente transferidos a Intesa.

Cuando se observa la situación planteada anteriormente, PDVSA lo que hizo fue traspasar personal clave para la nueva empresa, que ahora le cobra más a la empresa por hacer lo que ella misma le enseño y preparó durante muchos años, en vez de establecer una estructura organizacional verdaderamente facilitadora.

Otro hecho importante es que este proceso fue totalmente nuevo para la mayoría de los integrantes del capital humano de la empresa, y aún cuando se difundieron los alcances del proyecto mediante una serie de programas informativos, el clima organizacional se vio afectado notablemente al inicio y por un tiempo prolongado, dada las expectativas propias de las personas que fueron transferidas a la nueva empresa y que experimentaron deterioros en sus condiciones económicas y laborales, a diferencia de aquellos que continuaban prestando sus servicios en PDVSA..

La gran mayoría de los miembros de una organización, muestran cierto grado de lealtad hacia la misma, este grado de lealtad variará de acuerdo a los beneficios tangibles e intangibles que reciban de la empresa. Esta lealtad, hace que los empleados se vean a sí mismos como custodios de los intereses de la empresa con lo que reaccionan de forma defensiva, buscando las mejores condiciones del negocio cuando surjan ofertas hechas por proveedores o contratistas independientes.

Cuando un departamento de una gran empresa como PDVSA, se transforma en una empresa independiente proveedora contratada para proporcionar un determinado nivel de servicio a los que eran sus patrones inmediatos, los

antiguos compañeros de trabajo pasaron de repente de ser colegas a ser proveedores, que deben estar en todo momento conscientes del costo del servicio que prestan. De hecho, las percepciones al respecto colocaron a los "ex – colegas", como enemigos cuyo único interés es el aspecto monetario. Lo más importante de esto es que se convirtió en un paradigma que lejos de ayudar a mejorar los procesos, se convirtió en un factor que afectó notablemente el clima organizacional dentro de INTESA.

La existencia de grupos con intereses tan diferentes, trajo consigo problemas complejos de intereses donde las relaciones interpersonales se vieron perjudicadas a tal extremo que los empleados de ambas partes, PDVSA e INTESA, tuvieron excesivas dificultades para negociar acuerdos que permitieran satisfacer los objetivos de la empresa. Por otra parte, las personas encargadas de manejar las relaciones y proyectos con INTESA, no recibieron la suficiente preparación que les permitiera manejar en forma adecuada y eficiente los requerimientos de la empresa.

Otro hecho significativo, consistió en el aumento notable del riesgo latente de la fuga de información por parte de alguno de los nuevos empleados de INTESA, esto ocurre debido a que estos empleados no desarrollan un adecuado nivel de lealtad sobre la base del servicio que prestan, ya que ellos no reciben su sueldo de la empresa dueña de la información ni conocen suficientemente las normativas de Protección de Activos de Información definidas e implantadas en la corporación PDVSA. Igualmente, muchas de las personas responsables de la implantación de las normativas en la empresa pasaron a formar parte del personal técnico de INTESA, quedando la

responsabilidad de verificación de su cumplimiento por parte del personal del Departamento de Prevención y Control de Pérdidas, quienes no contaban en muchas ocasiones con la experiencia y herramientas necesarias para llevar a cabo tales labores.

En el caso de la transferencia tecnológica por parte de la empresa proveedora de servicios, no se tomó en cuenta el aspecto cultural e idiomático, que hizo difícil la comunicación entre los consultores de la empresa SAIC y el personal técnico de INTESA, este tipo de barreras impidió la interacción necesaria para establecer equipos de trabajo interdisciplinarios para llevar cabo proyectos de implantación de nuevas tecnologías, así como dificultó las relaciones con el personal de PDVSA.

Por otra parte, no se realizó un estudio de las condiciones y requerimientos del mercado de servicios de Tecnología de Información a nivel latinoamericano, se establecieron metas ambiciosas que eran muy difíciles de lograr, dadas las condiciones de recesión económica en que se encontraban la mayoría de los países. La mayoría de las oportunidades no cubrieron las expectativas en cuanto al monto de los beneficios a obtener en función del esfuerzo e inversión a realizar. Igualmente, el personal transferido no estaba suficientemente entrenado en cuanto a las áreas de mercadeo y manejo de propuestas de negocio con clientes externos.

Todos estos factores y resultados llevaron a PDVSA a reconsiderar la decisión de Outsourcing tomada, estableciendo nuevamente una organización interna que se encargaría de la prestación de servicios de Tecnología de Información para la corporación petrolera.

Parte Siete

Conclusiones y Recomendaciones

7.- Conclusiones y Recomendaciones

En este trabajo se elaboraron los esbozos generales sobre los conceptos de Outsourcing y Tecnología de Información, así como las diferentes metodologías resultantes de los diferentes estudios realizados. Hemos analizado los resultados de uno de los casos más importantes de aplicación de este nuevo modelo de negocios ocurridos en Venezuela, observando cómo los objetivos perseguidos por la empresa no fueron satisfechos con la puesta en práctica del esquema de asociación seleccionado.

En lo personal, considero que aunque los objetivos del proceso de outsourcing están asociados con la reducción de costos, mejoras de servicio a los clientes y obtener nuevos segmentos de mercado, la implantación de este nuevo modelo de negocios en servicios de Tecnología de Información, no constituye por si sólo garantía de éxito en el logro de los objetivos anteriormente mencionados. En muchas ocasiones, las empresas transfieren sus equipos, personal y responsabilidades de prestación de servicios a un proveedor externo, sin analizar en detalle sus capacidades internas y las potencialidades del mercado y su entorno, factores fundamentales para poder conseguir los objetivos planteados.

En algunas empresas, aunque los servicios de Ti no son considerados como parte de los negocios medulares de la organización, el contar con servicios de TI de elevada calidad es fundamental para mantener una alta competitividad de áreas fundamentales del negocio así como para conseguir posiciones de liderazgo y diferenciación respecto a los competidores. En el mundo actual, las

empresas, consumidores y organizaciones gubernamentales están totalmente conectadas y en un proceso continuo de intercambio de información. Esto hace que los servicios de TI se conviertan .en el canal fundamental para la interacción comercial con el resto de las organizaciones a nivel mundial

Otra recomendación de suma importancia es la consideración de los efectos sobre el personal que generan las decisiones tomadas en lo que respecta a la nueva estructura organizacional. En algunos casos, las destrezas y capacidades del personal en cuanto a conocimientos de los procesos de negocios de la empresa, constituyen un activo de altísimo valor para la organización y por lo tanto, es conveniente mantener estas capacidades internas dentro de la empresa. Igualmente, en algunas organizaciones hay que considerar los aspectos de tipo cultural y de valores organizacionales que existen en la empresa, los cuales pueden afectar el funcionamiento de la nueva organización debido a insatisfacción del personal por cambios en las condiciones laborales de los empleados.

En conclusión, podemos afirmar que aunque los procesos de Outsourcing constituyen una herramienta de alta potencialidad para desarrollar nuevos modelos de negocio que permitan a las organizaciones tomar posiciones de liderazgo en un mercado altamente competitivo, es fundamental la realización de un análisis estratégico de los procesos de la organización y sus objetivos de negocio, de manera de diseñar e implementar la estrategia más adecuada a los objetivos estratégicos de negocio de la empresa.

Parte Ocho

Glosario

8.- Glosario

Cadena de Valor: Michael Porter la define como una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Core Business: Constituyen el conjunto de destrezas, conocimientos y procesos medulares de la empresa que son necesarios para la creación de valor en el desarrollo de los negocios de la organización.

Diferenciación: Es una estrategia que consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que es percibido en el mercado como único.

Hardware: Son los componentes físicos de computadores, equipos de telecomunicaciones y otros equipos de tecnología de Información, tales como el teclado de la computadora, la pantalla, tarjetas de comunicación, etc.

Know How: El término en inglés se utiliza, especialmente por las empresas vendedoras de hardware y software, como sinónimo de «experiencia». Tener «know how» en algo quiere decir que la empresa ha acumulado una gran experiencia en cómo realizar cierta tarea, lo que garantiza que ésta se llevará a cabo sin problemas.

Outsourcing: Consiste en el uso estratégico de recursos externos para transferir la operación y control de procesos a un proveedor de servicios.

Servicio al usuario final: Expresión utilizada para significar que cuando una empresa incorpora Tecnología de Información, ésta debe reflejarse en un beneficio para el usuario que recibe el servicio.

Sistemas integrados: Es un tipo de programa o conjunto de éstos que pretenden concentrar en un único sistema todos los datos de las diferentes organizaciones de una empresa: materiales, finanzas, recursos humanos, entre otras, con las ventajas naturales de tener una única y consistente fuente de información, simplificando las interacciones entre esos departamentos.

Software: Son los componentes lógicos de un sistema de computación, tales como los programas o grupo de instrucciones que le indican a la computadora lo que debe hacer (ejemplos: procesadores de palabra, hojas de cálculo, entre otros).

Sourcing Estratégico: Consiste en el conjunto de escenarios, planes, directrices y decisiones, que dinámicamente definen los recursos y servicios tanto internos como externos, requeridos para satisfacer continuamente los objetivos de la empresa.

Tecnología de Información (TI): Consiste en la utilización de equipos de computación (computadoras, redes y dispositivos de telecomunicaciones), aplicaciones y servicios al usuario final, para transformar datos en información y conocimiento, que permitan agregar valor a la organización a través de mejoras en los procesos, reducciones de costos, diferenciación de productos, incrementos de calidad e integración con los clientes y suplidores, creando nuevas oportunidades para el negocio

Parte Nueve

Bibliografía

Bibliografía

1. Aaker, David y Day, George (1993), "Investigación de Mercados", México.

2. Andreu, Rafael (1991), "Estrategias y Sistemas de Información", México.

3. Berg, T. y Grigg, J. (2002), "How to Build a Sourcing Strategy", [Documento en línea] Disponible: http://www.gartnergroup.com

4. Chohan, S. (2003), "Offshore Insourcing vs Offshore Outsourcing", [Documento en línea] Disponible: http://www.gartnergroup.com

5. Da Rold, C. (2002), "How Business Strategy Drives Sourcing Strategy", [Documento en línea] Disponible: http://www.gartnergroup.com

6. Da Rold, C. (2002), "Strategic Sourcing in Core Business Processes ", [Documento en línea] Disponible: http://www.gartnergroup.com

7. Dreyfuss, C. y Karamouzis, F. (2002), "A sourcing strategy is essential for Business Effectiveness", [Documento en línea] Disponible: http://www.gartnergroup.com

8. Kaplan, R. y Norton, D. (1997). "Cuadro de Mando Integral ", España.

9. Klepper, Robert y Jones, Wendell (1999), "Outsourcing Information Technology System and Services", Massachusetts.

10. Outsourcing Institute (2002), "The New Outsourcing Revolution", [Documento en línea] Disponible: http://www.outsourcing.com

11. Porter, E. Michael (1989), "Estrategia Competitiva", México.

12. Rothery, Brian y Robertson, Ian (1995), "Outsourcing La Subcontratación", Reino Unido.

13. Toffler, Alvin, (1991), "El Cambio del Poder", España.

14. Tripier, Benjamín (2001) , "Outsourcing Estratégico", El Nacional

15. Tripier, Benjamín (2002), "Organizando el Departamento de Informática", El Nacional.

16. Tripier, Benjamín (2001), "Tendencias en Tecnologías de Información", El Nacional.