AAU1085

TESIS
GP2013
S4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN PARA LA TERCERIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA CORRESPONDENCIA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Presenteado por:

Lourmar Emilia Silva Rivera

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

López Corrochano, Emmanuel

Caracas, Febrero de 2013

Señores:
Director Programa Gerencia de Proyectos
Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Lourmar E. Silva Rivera**, C.I. 14.909.215, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **"Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera".**

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

En la ciudad de Caracas, a los 25 días del mes de Julio de 2012

Ing. Emmanuel López C.
C. I. V- 3.189.576

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo, sacrificio y su ejemplo de perseverancia.

A mi hermana por ayudarme y alegrar todos mis días.

A mis abuelos que desde el cielo me acompañan en todos mis proyectos

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres y hermana por su compresión y ayuda.
- A mi asesor el Ing. Emmanuel López por su siempre oportuna y acertada orientación.
- A Dios por darme salud.
- A todos aquellos que colaboraron en la realización de este estudio.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTOS III
INDICE GENERAL IV
INDICE DE FIGURAS VI
INDICE DE TABLAS VII
RESUMEN VIII
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 7
Objetivo General 7
Objetivos Específicos 7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 8
1.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 10
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 10
2.2. BASES TEÓRICAS 11
Tercerización o Outsourcing 11
Alianzas Estratégicas 13
Principios Fundamentales de la Gerencia de Proyectos 16
Definir el Alcance del Proyecto 21
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 24
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 24
3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS 25
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 26
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS 27
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 28
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS 29
3.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS 30
3.8. BASES LEGALES 30
CAPÍTULO IV CONTEXTO ORGANIZACIONAL 33
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 33
4.2. RESEÑA HISTÓRICA 34
4.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN 37
CAPITULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 38
5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 1. 38
5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2. 48

5.3. OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 3. 54
CAPITULO VI LA PROPUESTA 59
6.1. TITULO 59
6.2. JUSTIFICACIÓN 59
6.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA 60
6.4. ALCANCE 60
6.5. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA 60
Plan de Gestión de la Integración 61
Plan de Gestión del Alcance 63
Plan de Gestión del Tiempo 65
Plan de Gestión de los Recursos Humanos 68
Plan de Gestión de las Comunicaciones 70
Plan de Gestión de los Riegos 73
Plan de Gestión de la Calidad 76
Plan de Gestión de las Adquisiciones 77
Plan de Gestión de Costos 80
6.6. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA 80
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 83

INDICE DE FIGURAS

Figura Pág.
1: Marco Metodológico para Servicios Tercerizados.....13
2: Ciclo de Vida de un Proyecto 17
3: Definir el Alcance. Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas. 21
4: Organigrama de la Institución.....37
5: Cadena de Valor Gerencia de Servicios Administrativos. 39
6: Resumen del Proceso Actual de Correspondencia.....41
7: Enviar y Recibir Correspondencia Interna. 44
8: Enviar y Recibir Correspondencia Interna. 46
9: Enviar y Recibir Correspondencia Interna (continuación). 47
10: Resultados del Benchmarking Grupo Zoom y Envex.....51
11: Resultados del Benchmarking Seiteca e IBC de Venezuela. 52
12: Resultados del Benchmarking Siscor y Orienco. 53
13: Estructura Desagregada de Trabajo.....65
14: Cronograma del Proyecto.....67
15: Estructura del Equipo de Proyecto.....68
16: Plan de Comunicaciones del Proyecto. 72
17: Plan de Riesgos. 75
18: Plan de la Calidad. 77

INDICE DE TABLAS

Tabla Pág.

1.- Operacionalización de Objetivos 29
2.- Encargado por Punto de Atención 42
3.- Acuerdos de Servicio 48
4.- Promedio de Sobres Recibidos 49
5.- Resumen del Cronograma de Hitos 62
6.- Roles y Responsabilidades del Equipo de Proyecto. 69
7.- Planificación de las Entradas y Salidas de los Recursos 70
8.- Interesados del Proyecto 71
9.- Probabilidad de Ocurrencia de los Riesgos 73
10.- Impacto de los Riesgos 73
11.- Criticidad de los Riesgos 74
12.- Plan de las Adquisiciones 78

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN PARA LA TERCERIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA CORRESPONDENCIA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Autora: Lourmar Silva
Asesor: Emmanuel López
Año: 2013

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, considerándola como oportunidad de mejora de dicho servicio al diseñarlo en una empresa especializada que asegure la inversión y desarrollo de mejores prácticas, en un entorno de austeridad y racionalización de recurso. De acuerdo al objetivo planteado, la investigación se enmarcó en un tipo de investigación proyectiva, mediante una obtención de datos de tipo longitudinal. Para recabar la información requerida se utilizó la revisión documental, la observación directa y la entrevista. Con la información obtenida se determinaron los procesos susceptibles a ser tercerizados y los elementos que caracterizan el servicio de correspondencia, a considerar para el logro del objetivo planteado. El resultado de la investigación fue el diseño de un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia bajo el concepto de Alianza Estratégica Cooperativa de No Capital que facilitará lineamientos, herramientas, técnicas y metodologías a seguir para la ejecución del proyecto. El plan permitirá la eficaz toma de decisiones, tomando en cuenta los elementos que deben ser recordados a la hora de tercerizar el servicio para permitir la eficaz y eficiente ejecución del proyecto, satisfaciendo así las necesidades de los interesados.

Palabras clave: ***Tercerización, Alianza Estratégica, Gerencia, Proyectos, Plan de Ejecución.***

Línea de Trabajo: Gerencia de la Calidad en Proyectos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas experimentan la necesidad de enfocar sus esfuerzos e inversiones en sus procesos de negocio medulares o principales, como una manera de hacer frente o superar momentos de austeridad. Se requiere de nuevas tecnologías y personal especializado, dentro de un entorno de austeridad y racionalización de recursos. En el caso específico de las instituciones Bancarias son mayores las exigencias en cuanto a regulaciones y estándares de calidad propios de sus servicios a los clientes, por lo tanto es fundamental enfocarse en sus operaciones medulares.

La obtención de beneficios integrales como: disminución de costos, actualización del personal, generación de ingresos, transferencia tecnológica de punta y desarrollo de patrones gerenciales actuales. Implica, en la mayoría de los casos, esfuerzos conjuntos de empresas y proveedores que garanticen el cumplimiento de las metas; una forma de cooperación que permita desarrollar las capacidades fortaleciendo la competitividad y eficiencia al tiempo que se comparten los riesgos, es una alianza estratégica.

La organización objeto de este estudio ha experimentado, en los últimos años un crecimiento significativo a nivel nacional, el cual ha impactado su servicio de correspondencia, limitando el control y reciprocidad en la documentación de forma rápida y eficiente, e incrementando los costos que ocasiona el desarrollo de la gestión, producto de la demanda de gran cantidad de materiales y personal adicional al considerado inicialmente, dado que la operación se realiza de forma manual.

Por lo antes expuesto la institución financiera se plantea la tercerización o contratación del servicio de correspondencia como alternativa de mejora sin incurrir en grandes costos. En este sentido el investigador propone que, para lograr una tercerización exitosa del servicio de correspondencia que satisfaga las expectativas de la organización, es preciso la adecuada definición del alcance y tiempo requerido

para el desarrollo de dichas actividades, mediante la canalización de la iniciativa como un proyecto, con apoyo en las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI) en su publicación Guía del PMBOK (2008).

Para el PMI los procesos de la dirección de proyectos se componen por cinco grupos que son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, y Cierre; de los cuales iniciación y planificación es donde se conceptualiza y define el proyecto para su posterior puesta en marcha y por tanto se corresponden con el objetivo.

Por todo lo anteriormente expuesto se evidencia la necesidad de diseñar un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, con la finalidad de crear ventajas competitivas, sin incurrir en nuevos gastos.

Este documento, que presenta los resultados de la investigación realizada se estructuró en 7 capítulos a describir:

- ✓ Capítulo I: **El Problema**, en este capítulo se presenta la problemática que actualmente observa la Gerencia de Servicios Administrativos, en el Departamento de Correspondencia, en relación al poco control y baja accesibilidad a la información, incorporación de más personal, compra de un significativo volumen de materiales propios para le gestión, e incluso la distorsión de los procesos. Brevemente se expone la justificación de la investigación, y se define el alcance que tendrá la misma, además de plantear tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la misma.

- ✓ Capitulo II: **Marco Teórico**, este capítulo presenta los antecedentes y las bases teóricas que sustentan la presente investigación, los trabajos especiales de grado consultados, que guardan relación con la investigación y las definiciones que enmarcan el contexto, como son: Tercerización, Proyecto, Gestión de Proyecto, Procesos de la Gerencia de Proyectos y los procesos de la Gestión del Alcance.

- ✓ Capitulo III: **Marco Metodológico**, define el tipo de investigación, en este caso se seleccionó el tipo Proyectiva y el diseño de la misma del tipo Investigación y Desarrollo, no experimental, longitudinal y descriptiva, indica la población y muestra seleccionada y las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, la observación directa, el análisis documental y la entrevista.

- ✓ Capítulo IV: **Marco Organizacional**, contiene una breve reseña histórica de la organización, descripción de la empresa y su estructura. .

- ✓ Capitulo V: **Presentación y Análisis de Resultados**, en este capítulo se da respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados, a través de el análisis cualitativo de los datos obtenidos luego de la aplicación de las técnicas como entrevista.

- ✓ Capítulo VI: **La Propuesta**, la misma contiene los procesos de la Gestión de Proyecto planteados por el PMI en el PMBOK 2008 que deben ser desarrollados por la Gerencia de Servicios Administrativos, en el Departamento de Correspondencia para el logro y manejo apropiado del plan para la tercerización del servicio.

- ✓ Capítulo VII: **Conclusiones y Recomendaciones**, con este capítulo se cierra la investigación, en él se resumen las observaciones recogidas y se realizan recomendaciones en base a las actividades realizadas.

Finalmente se presentan la referencias bibliográficas utilizadas como bases de apoyo para la realización de la presente investigación.

CAPITULO I
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy día las organizaciones financieras experimentan una disminución en la rentabilidad de su negocio, ya que muchos sectores de la economía del país han sido afectados por el constante crecimiento de los costos y la baja demanda o poca fidelidad de sus clientes, teniendo así que concentrar los esfuerzos en los procesos medulares de la organización, al mismo tiempo que se hace imperante la necesidad de nuevas inversiones que permitan la competitividad y la innovación.

La necesidad de reducir costos y riesgos con algo de valor agregado confirman que la contratación o externalización de procesos de negocio (tercerización), aun cuando representa un bajo porcentaje del mercado a nivel mundial, se encuentra en proceso de expansión en los países de Latinoamérica también afectados por la crisis económica, en los cuales las organizaciones estudian la posibilidad de tercerizar aquellas áreas que no adicionan valor y enfocarse en sus operaciones principales o "*Core*".

Según Laseter (2000), al igual que en el pasado las organizaciones esperan ser más competitivas manteniendo los costos y la competencia controlados, sin embargo el entorno para afrontar dichos cambios es diferente. La globalización, la tecnología y las cambiantes condiciones de mercado han generado un contexto más complejo, en el que, ya desde los años 90, se tenía claro que la compra de materiales y los servicios de proveedores externos representan gran parte de los costos fijos de las compañías.

De esta forma Laseter (2000), refiere al modelo de " Abastecimiento Equilibrado" y su propuesta de acercamiento y fortalecimiento de la relación con los proveedores, considerándolos los principales aliados para éxito de los nuevos procesos, como la

formula "para encontrar el correcto equilibrio entre sus relaciones cooperativas y un compromiso con precios competitivos ", es decir más que una contratación de servicio o una tercerización se trata de una alianza estratégica, dado que es la externalización o contratación del servicio mediante una alianza formal o arreglo entre partes que permite a las empresas compartir los riesgos y los recursos que necesitan para nuevos proyectos o nuevos mercados, fortaleciendo la competitividad de los participantes.

En este contexto, si bien los altibajos económicos y financieros sufridos mundialmente impactaron en la industria global de la tercerización, empresas que no habían considerado la tercerización o externalización de procesos están en la búsqueda de la forma de reducir costos e innovar mediante la contratación de algunos de sus procesos.

En el caso particular de las instituciones Bancarias, cada día son mayores las exigencias en cuanto a regulaciones y estándares de calidad propios de sus servicios a los clientes, así como la demanda de más y mejores servicios que satisfagan las exigencias del mercado actual y las exigencias gubernamentales. Esta situación presupone la concentración de las inversiones en la adecuación de procesos y procedimientos acorde a las nuevas exigencias, y al crecimiento y la diversificación de productos, propios del negocio.

Por lo antes descrito ya no son limitantes tan importantes los riesgos ni la soberanía sobre los procesos, y se visualiza la tercerización como opción para reducir costos sin desmejorar la calidad, al tiempo que se hace frente a la demanda de productos y adecuaciones.

Entre los procesos que general y tradicionalmente se consideran como no medulares en las organizaciones se encuentra el servicio de correspondencia, siendo el criterio predominante entregar dichos procesos a empresas para las cuales si fueran medulares, asumiendo éstas la inversión y desarrollo de mejores prácticas.

En el caso específico de la institución financiera en la cual se realizó la presente investigación, la misma ha experimentado un importante crecimiento a nivel nacional e internacional por cuanto requiere implementar una solución que le permita tener control y reciprocidad en la documentación, de forma rápida y eficiente, contemplando los costos que ocasiona el desarrollo de la gestión, ya que en la actualidad realizar o brindar el servicio de correspondencia demanda gran cantidad de materiales y personal adicional al considerado inicialmente y la operación se realiza de forma manual.

De este modo se puede decir que el crecimiento de la organización y por ende el crecimiento de los volúmenes, así como el dinamismo o movimiento de la información y la ausencia o no automatización del servicio de correspondencia generaron: poco control y baja accesibilidad a la información, incorporación de más personal, compra de un significativo volumen de materiales propios para le gestión, e incluso la distorsión de los procesos. Lo cual sin duda se traduce en un considerable incremento de los costos, disminución de la rentabilidad, desconocimiento de la gestión realizada y hasta el deterioro de la calidad de servicio en procesos medulares o del "*Core Business*" que requieren de una distribución efectiva de la correspondencia.

Por ello la solución a implementar requiere de nuevas tecnologías y personal especializado, dentro de un entorno de austeridad y racionalización de recursos, para lo cual es posible recurrir a las herramientas de la Gerencia del Alcance en Proyectos, área que proporciona los conocimientos y parámetros para el análisis de los procesos relacionados con los aspectos de realización de proyectos que, en el caso de este estudio, se refiere a la elaboración de un plan para la tercerización de la administración y gestión de la correspondencia de una institución financiera.

En este contexto se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué características debe tener un plan de tercerización (*outsourcing*) para la administración y gestión de la correspondencia que mitigue los factores que estarían incidiendo en el incremento de costos, mejore los procesos, y que a la vez fomente una gestión eficiente y automatizada del resguardo y localización de la documentación, garantizando la continuidad del servicio?

En este sentido el investigador plantea que para lograr una tercerización exitosa del servicio de correspondencia que satisfaga las expectativas de la organización, es preciso la adecuada definición del alcance y tiempo requerido para el desarrollo de dichas actividades, mediante la canalización de la iniciativa como un proyecto, con apoyo en las mejores prácticas implantadas por el Project Management Institute (PMI) en su publicación Guía del PMBOK (2008).

1.2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, con la finalidad de crear ventajas competitivas.

Objetivos Específicos

- Describir los procesos del servicio actual de correspondencia.
- Caracterizar los elementos del servicio de correspondencia con miras a la tercerización.
- Definir la metodología para la tercerización del servicio de correspondencia de acuerdo a las mejores prácticas del PMI.

- Diseñar el plan del alcance para la tercerización del servicio de correspondencia.

1.3. Justificación de la Investigación

Si bien el área de correspondencia es catalogada entre los procesos que no adicionan valor a los procesos principales del negocio, la institución debe preocuparse de sus gastos, de su administración y de su impacto tanto interno como externo, situación en la cual la tercerización representa una alternativa para implementar nuevas tecnologías con personal especializado, dentro de un entorno de austeridad y racionalización de recursos. Por ello la presente Investigación se fundamenta en la necesidad identificada de contar con un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera.

La práctica en contrataciones ha demostrado que la contratación de un servicio debe ser muy específica en cuanto a los resultados esperados, en cuyo caso es determinante la Definición y Gestión del Alcance o requisitos del servicio ya que permite discriminar los componentes del mismo, dejando claros los límites y las responsabilidades que regirán a cada una de las partes, ante un contrato.

En este contexto y como respuesta concreta a la necesidad, de la institución financiera se espera contar con una definición precisa sobre las acciones de planificación al generar dicho plan en base a las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos propuesta por el PMI, en su Guía PMBOK (2008), principalmente para las áreas del conocimiento Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo y Gestión de las Comunicaciones.

La aplicación de estas prácticas en la Gestión del Alcance y Tiempo del proyecto permitirá planificar y delimitar las acciones precisas o generar la metodología

necesaria para logra la trasferencia de estos procesos a un tercero, de forma eficiente y efectiva.

1.4. Alcance de la Investigación

La investigación está referida a los procesos para gestionar la Correspondencia Interna y Externa, y Gestión de Mensajeros, Motorizados y Courier, de la Gerencia de Servicios Administrativos de la institución financiera. Se realizó la investigación en base a las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos propuesta por el PMI, en su Guía PMBOK (2008), para las áreas del conocimiento Gestión del Alcance, Tiempo y Comunicaciones, a los fines de identificar todos las características del servicio que permitan diseñar un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de la institución.

El alcance solo se establece hasta el diseño del plan para la implantación de la tercerización, con sus diferentes componentes, por lo que la puesta en marcha del mismo y los resultados que se pudieran obtener quedan fuera del alcance.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El presente capítulo está destinado a definir aquellas teorías en las que se sustenta la investigación o situar el tema de investigación dentro del conjunto de conceptos y teorías dentro de las cuales se enmarca la investigación conceptual, contextual y referencialmente.

2.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación se exponen trabajos de investigación previos al presente estudio los cuales están relacionados con algunas de las líneas de investigación del mismo, representando un aporte de información para la misma:

Henriques (2006), Trabajo Especial de Grado **"Modelo de Gestión de un Portafolio Tecnológico ejecutado vía outsourcing"**. Dicho trabajo estuvo enfocado al logro de de una guía clara, metódica y reconocida para la ejecución de proyectos para la administración y control de proyectos tecnológicos realizados vía tercerización, de acuerdo al Project Management Institute (PMI). Entre sus objetivos específicos y relación con el presente trabajo se destacan, describir la situación actual de la tercerización y establecer los factores críticos para el funcionamiento de la misma.

Brazón (2005), desarrolló un Trabajo Especial de Grado titulado **"Plan para la Implemetación de un Modelo de Tercerización en la Administración de Inventarios en Cemex de Venezuela Planta Pertigalete"**, Trabajo Especial de Grado el cual se relaciona con la investigación ya que plantea diseñar una herramienta para guiar la implementación del modelo de outsourcing.

Gudiño (2005), Trabajo Especial de Grado **"Evaluación de los Procesos de Planificación de Gestión del Alcance en el Proyecto de Adecuación de**

Gudiño (2005), Trabajo Especial de Grado **"Evaluación de los Procesos de Planificación de Gestión del Alcance en el Proyecto de Adecuación de Sistemas de Respaldo Eléctrico de Empresa de Telefonía Móvil ",** el cual plantea entre sus objetivos específicos identificar y evaluar las entradas, herramientas y salidas de los procesos de Planificación del alcance del proyecto, así como la identificación de recomendaciones a considerar en los procesos de planificación del alcance en proyectos de naturaleza similar.

En general se puede decir que los trabajos de investigación antes mencionados, aunque en líneas de investigación diferentes coinciden con el presente estudio en aspectos como: establecimiento de los factores críticos para el funcionamiento del outsourcing, crear o diseñar una herramienta para guiar la implementación de la tercerización y la identificación de los procesos de planificación del alcance en proyectos, objetivos de esta investigación.

2.2. Bases Teóricas

De acuerdo a Arias (2006) "las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado". (p. 106)

A continuación los componentes teóricos que sustentarán el estudio:

Tercerización o Outsourcing

La tercerización o outsourcing, según Morales (2004), es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basado en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Se entiende por tercerización a la subcontratación de servicios u operaciones a una compañía externa especializada en dicho servicio.

En general se considera la tercerización como una fuente de recursos especializados, adquisición de tecnología y actualización de procesos, sin incurrir en grandes costos de actualización y adecuación, subcontratación principalmente destinada a aquellos procesos que se consideren no medulares para la organización.

De acuerdo a los elementos metodológicos desarrollados por la firma Espiñeira, Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers, la tercerización o tercerización de servicios, por primera vez, surge por diferentes razones de negocio:

- Para centrarse en los procesos medulares del negocio.
- Para crear ventajas competitivas y reducir costos.
- Porque los proveedores externos tienen un conocimiento más profundo de los productos y servicios que ofrece actualmente la organización.

De igual forma señalan entre los elementos metodológicos a considerar:

- Confirmar los impulsores de cambio y los beneficios esperados.
- Efectuar diagnóstico de la situación actual y determinar niveles de servicio a subcontratar.
- Visualizar el servicio requerido y desarrollar el Business Case.
- Alinear el servicio a tercerizar con los objetivos y estrategias del negocio.

A continuación la Figura 1 muestra la metodología propuesta o desarrollada por esta firma, para la tercerización de servicios:

Etapas / Objetivos				
I. Estrategia	**II. Evaluación**	**III. Diseño**	**IV. Desarrollo y Transición**	**V .Operación y Optimización**
Confirmar o desarrollar los requerimientos y lineamientos de Sourcing de la organización **con base en sus objetivos de negocio y confirmar el alcance del proyecto.** △	**Evaluar el ambiente existente** dentro de la organización y los riesgos asociados; identificar y acordar oportunidades de mejora, **visualizar las opciones de Sourcing** y **desarrollar el Caso del Negocio** para argumentar futuros casos de Sourcing △	Elaborar el **diseño detallado del ambiente de Sourcing futuro**; identificar y seleccionar proveedores de servicios y desarrollar los planes de transición △	**Crear cambios** en las políticas, procesos de negocios, tecnologías, cambios organizacionales y de infraestructura necesarios para implementar la iniciativa de Sourcing, **trasladar los servicios al proveedor para implementar el ambiente de Sourcing** △	**Monitorear y mejorar** de manera continua el ambiente de Sourcing

△ Puntos Formales de Aprobación

Figura 1: Marco Metodológico para Servicios Tercerizados
Fuente: Espiñeira, Sheldon y Asociados :Ciclo de Vida de la Metodología del Servicio Tercerizado (2010).

Alianzas Estratégicas

Según Porter (1996), las Asociaciones Estratégicas "son acuerdos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones normales del mercado, pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones." (p. 66)

En lugar de una organización propiamente establecida, las alianzas surgen como un fenómeno de los mercados globales, como un arreglo o negocio entre partes que permite a las empresas compartir los riesgos y los recursos que necesitan para nuevos proyectos o nuevos mercados, fortaleciendo de esta forma la competitividad de empresa.

De este modo la empresas logran acceder a nuevas tecnologías, técnicas de procesos e intercambiar cualquier información que fortalezca sus oportunidades en el mercado, produciendo con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia, forjando así una alianza global e integral capaz de adecuarse a las exigencias del mercado.

La razón fundamental para buscar una alianza es que es el mejor camino para lograr el objetivo, por ello la selección del socio se debe hacer desde la conciencia o el conocimiento de aquellas prioridades que sea más difícil satisfacer y las necesidades identificadas. Por supuesto ninguna combinación será perfecta siempre habrá algunas diferencias por cuanto hay que adaptarse.

Dichas asociaciones suelen darse entre empresas que fabrican diferentes productos considerando que el principal objetivo es disminuir los costos y gastos fijos, reafirmando su condición de estrategia cooperativa en las que recursos, capacidades y aptitudes se combinan para satisfacer intereses en común. Por ello requieren de adaptaciones mutuas progresivas y múltiples contactos entre los diferentes niveles jerárquicos de ambas empresas.

Tipos de Estrategias Cooperativas

Las estrategias cooperativas pueden clasificarse en tres tipos:

Colectivas: Empresa independiente conformada por dos o más compañías.

De Capital: Los socios poseen diferentes porcentajes del nuevo capital.

Alianzas que no son de Capital: Basadas en acuerdos que permiten que una compañía pueda abastecer, producir o distribuir los bienes o servicios de otra sin compartir el capital.

Generalmente las alianzas se dan mediante acuerdos formales o contratos, sin embargo, especialmente cuando los riesgos son reducidos, también se dan alianzas informales o que facilitan la cooperación y permiten manejar el intercambio de pequeños aspectos que no podrían ser manejados mediante un contrato, la informalidad da cierta flexibilidad en la relación permitiendo resolver y analizar posibles futuros conflictos, convirtiéndose posteriormente en una alianza formal.

El manejo de las alianzas requiere de dos elementos básicos: desarrollar la capacidad de elaborar contratos eficaces y supervisarlos y la confiabilidad de los socios. Por un lado los medios de supervisión (contrato), evitan el engaño y por el otra la confianza facilita el surgimiento de oportunidades espontáneas que llevan al máximo las oportunidades entre las empresas.

Pasos para la Implementación de las Alianzas Estratégicas

1. Identificar y conocer las características del socio potencial.
2. Ajuste de los estilos administrativos entre las empresas.
3. La sinergia que beneficia ambas partes.
4. Realizar un análisis competitivo interino de la empresa identificando los factores que determinan el nivel de competencia, factores que representan oportunidades y amenazas y la posición competitiva de la empresa en el mercado.
5. Diseñar una estrategia que permita además de una ventaja absoluta y comparativa una ventaja competitiva o que permita mejorar la posición de la empresa.
6. Considerar dos formas genéricas con las que los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera: Bajos costos y publicidad.
7. Definir las cadenas de valor, analizando en que manera las actividades de la empresa agregan valor a la cadena de clientes que usan sus productos o servicios.

Principios Fundamentales de la Gerencia de Proyectos

Proyecto

Para Palacios (2005), "Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación esperada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación".

El PMI (2008) define un proyecto como, "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". Para el PMI (2008), la naturaleza temporal del proyecto indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o se termina el mismo porque sus objetivos no se cumplirán.

Ciclo de Vida del Proyecto

El PMI (2008) lo define de la forma siguiente:

> El ciclo de vida de un proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y área de aplicación. De acuerdo a lo planteado la guía señala cuatro fases:
>
> - Inicio
> - Organización y preparación
> - Ejecución del trabajo y
> - Cierre

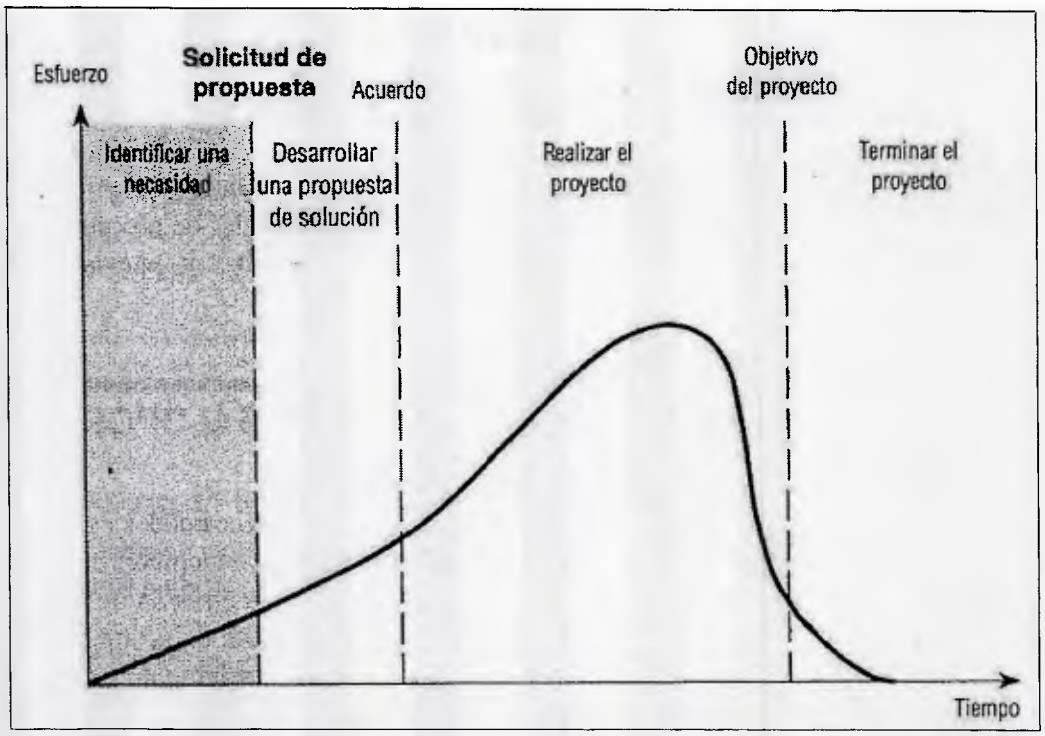

Figura 2: Ciclo de Vida de un Proyecto
Fuente: Guido y Clements: Administración Exitosa de Proyectos. (2007)

Gerencia de Proyectos

El PMI (2008) define la Gerencia de Proyectos como "la aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, de forma tal de cumplir con los objetivos y requisitos del proyecto". (p.6)

Procesos de la Gerencia de Proyectos

El PMI en su PMBOK (2008), señala que "un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido" (p.37). Y en función de los resultados esperados se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- **Grupo del Proceso de Iniciación**. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo del Proceso de Planificación**. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo del Proceso de Ejecución**. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control**. Aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo del Proceso de Cierre**. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Para el PMI (2008), las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos describen conocimientos y prácticas en términos de sus componentes de proceso, organizados en nueve (9) áreas de conocimiento, tal como se describen a continuación: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos y adquisiciones. Incluyen los procesos necesarios para:

- *Integración:* asegurar que todos los elementos del proyecto sean coordinados en forma apropiada

- *Alcance:* garantizar que el proyecto incluya todo y solo todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- *Tiempo:* administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- *Costos*: estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- *Calidad:* determinar responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- *Recursos Humanos:* organizar, gestionar y conducir el equipo de proyecto.
- *Comunicaciones:* garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- *Riesgos:* planificar la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su seguimiento y control de un proyecto.
- *Adquisiciones:* comprar o adquirir de los productos que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

La presente investigación está orientada al estudio de la definición del alcance de proyectos como uno de los factores clave para el éxito de los proyectos, razón por la cual profundizará en el tema de la Gestión del Alcance del Proyecto tomando como referencia, principalmente, el PMBOK (2008), sin ser ésta una limitante para la incorporación de algún rasgo complementario de otro modelo.

Gestión del Alcance del Proyecto

Para el PMI (2008):

> La Gerencia del Alcance describe los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario, y solamente el trabajo necesario, para culminarlo de forma exitosa. El

área está conformada por cinco subprocesos necesarios para asegurar el alcance del proyecto: Recopilar Requisitos, Definir el Alcance, Crear la EDT, Verificar y Controlar el Alcance.

Recopilar Requisitos: Definir y documentar las necesidades de los interesados con miras a cumplir con los objetivos del proyecto.

Definir el Alcance: Lograr una descripción detalla del proyecto y del producto.

Crear la EDT: Subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar.

Verificar el Alcance: Formalizar la conformidad de los entregables que se han completado.

Controlar el Alcance: Monitoreo y gestión de cambios de la línea base del alcance.

En resumen un plan de Gestión del Alcance contempla:

- Preparar el enunciado detallado del alcance del proyecto basado en el enunciado preliminar del proyecto.
- Crear la EDT o la Estructura Desagregada de Trabajo a partir del enunciado detallado del alcance así como definir o establecer la forma en que se mantendrá y aprobará la misma.
- Crear el proceso bajo el cual se logrará la verificación y aceptación formal de los productos o entregables contemplados en el proyecto.
- Establecer como se procesarán las solicitudes de cambio al enunciado del alcance, proceso vinculado directamente con el control integrado de cambios.

De igual forma se establece que en el contexto del proyecto el alcance puede referirse al Alcance del Producto y al Alcance del Proyecto.

Alcance del Producto: Las características y funciones que definen al producto, servicio o resultado.

Alcance del Proyecto: Trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.

Dado que es en la Definición del Alcance del Proyecto donde se concreta todo lo relativo al proyecto versus el producto o solución, que es el tema particular de esta investigación, nos enfocaremos en este subproceso.

Definir el Alcance del Proyecto

De acuerdo a la Guía del PMI (2008), se logra definir el alcance de un proyecto partiendo de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del mismo. Este proceso permite desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto, siendo este enunciado fundamental para su éxito. A continuación se muestran las entradas, herramientas y técnicas, y salidas para este proceso.

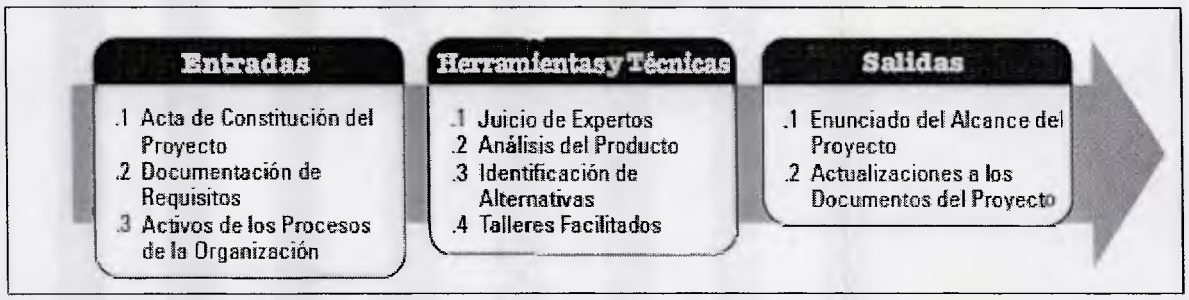

Figura 3: Definir el Alcance. Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.
Fuente: PMBOK (2008).

Entras del Proceso para Definir el Alcance

Acta de Constitución del Proyecto: Contempla la revisión o desarrollo de información relativa a los requisitos de aprobación del proyecto así como una descripción del proyecto y las características del producto, las cuales se utilizaran como base para el enunciado detallado del proyecto.

Documentación de Requisitos: Mediante la utilización de un formato de características variables según el proyecto, se describe el modo en que los requisitos cumplen de forma individual con las necesidades comerciales del proyecto. Los requisitos deben ser medibles, comprobables, rastreables, completos, coherentes y aceptables para los interesados.

Activos de los Procesos de la Organización: Se refiere a plantillas, políticas y procedimientos, archivos de proyectos previos así como lecciones aprendidas en fases o proyectos previos. Entre otros documentos que la organización pudiera tener.

Herramientas y Técnicas

Juicio de Experto: Juicio o experiencia proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados. Entre las diferentes fuentes en las que se puede encontrar disponible tal recomendación se encuentran otras unidades de la organización, consultores, interesados incluyendo clientes y patrocinadores, asociaciones profesionales, etc.

Análisis del Producto: Se refiere a la aplicación de técnicas como desglose del producto, análisis del sistema, el análisis de requisitos, ingeniería del sistema, entre otros. Aplica para proyectos cuyo entregable es un producto y no un servicio o resultado, el cual es evaluado par las diferentes áreas de aplicación.

Identificación de Alternativas: Plantea la búsqueda de diferentes enfoques para le ejecución y desarrollo del trabajo mediante la utilización de técnicas como la tormenta de ideas, pensamiento lateral, comparación entre pares, etc.

Talleres Facilitados: Definición de requisitos a través de sesiones con los funcionales interesados, facilitando a su vez la conciliación de diferencias entre los mismos y fomentando la confianza y al comunicación entre los participantes.

Salidas del Proceso para Definir el Alcance

Enunciado del Alcance del Proyecto: Proporciona una línea base de trabajo en la que se describe de forma detallada los entregables del proyecto y el trabajo necesario para realizar dichos entregables. El nivel de detalle puede determinar el grado de control que el equipo del proyecto podrá ejercer sobre el alcance global del proyecto. El enunciado del alcance del proyecto incluye:

- Una descripción del alcance del producto: Características del producto servicio o resultado, descritas en los requisitos.
- Los criterios de aceptación del producto: proceso y criterios para la aceptación del producto.
- Los entregables del proyecto: salidas de los proceso de elaboración u obtención del producto o servicio, así como de la dirección del proyecto.
- Las exclusiones del proyecto : Lo que está fuera del alcance del proyecto
- Las restricciones del proyecto: Todo aquello que limita las opciones del equipo en cuanto a la ejecución. Por ejemplo el presupuesto, fechas, hitos, restricciones contractuales, entre otros.
- Los supuestos del proyecto: Los aspectos o condiciones que se realizan específicamente para el proyecto y su impacto en el mismo.

Actualizaciones de los Documentos del Proyecto: Generalmente pueden o deben actualizarse entre otros documentos, el registro de interesados, la documentación de requisitos y la matriz de rastreabilidad de requisitos.

Una vez definido el alcance del proyecto, es posible identificar todas las actividades necesarias para el desarrollo del mismo, generando un plan de ejecución apegado a las mejores prácticas señaladas por el PMI, de acuerdo a los grupos de proceso y áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se destacan todos los aspectos relativos a la metodología a utilizar en esta investigación, es decir, todo lo concerniente con el diseño y tipo de instigación, población, muestra, operacionalización de las variables, construcción y validación del instrumento hasta el procesamiento de los datos. De acuerdo a Hurtado (2010). "La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio (p.97)."

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación estará orientado al cumplimiento del objetivo principal del estudio el cual es diseñar un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión del Servicio de Correspondencia de una Institución Financiera, lo cual supone la realización de una investigación proyectiva, que según Balestrini (2001) "Consiste en una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional". (p.130).

La investigación se desarrolló en dos fases, inicialmente se definieron los procesos susceptibles a ser llevados a un proceso de tercerización mediante el diagnóstico de todos los procesos involucrados. Seguidamente se procedió a formular un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, con el cual se espera dar respuesta a las interrogantes del estudio.

En este orden de ideas y de acuerdo a lo planteado por, Yáber , y Valarino (2003) en función del objetivo del estudio, la misma se enmarca en una investigación del tipo

investigación y desarrollo, ya que a partir de un análisis y diagnóstico de una situación actual se presentará un Plan para la Implantación de un Proyecto de Tercerización para la Administración y Gestión de la Correspondencia de la organización.

Debido a que no existió manipulación alguna de las variables, y que las mismas se recogieran tal y como están en la realidad, el estudio se encuentra enmarcado en una investigación de campo, no experimental, sustentado en el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (1998) "La investigación es no experimental cuando no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador "(p.184).

La investigación tuvo carácter descriptivo ya que como lo refieren Hernández y otros (1998) "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (p.60)

Los datos fueron tomados en determinados momentos caracterizando la investigación como longitudinal, que según Balestrini (2001):

> "los diseños longitudinales permiten la recolección de los datos en un período de tiempo determinado, tomando en cuenta determinados momentos, previamente especificados, a fin de establecer los cambios producidos en relación a las variables estudiadas, las consecuencias de éstos y los factores determinantes de los mismos" (p.133).

3.2. Unidad de Análisis

Se entiende por unidad de análisis el área o el lugar a ser examinados en búsqueda de la información que permita el logro de los objetivos de la investigación.

Considerando que el objetivo principal del estudio es "Diseñar un Plan para la Implantación de un Modelo de Tercerización en la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera" , se determinó que la unidad de análisis es el Departamento de Correspondencia de la institución Financiera.

3.3. Población y Muestra

Población se refiere a un conjunto limitado que cumple o satisface determinadas características, que a efectos de la investigación deben estar basadas en los objetivos del estudio y proporcionar los datos de la investigación.

La más general de las definiciones de "muestra" es la concepción de la misma como un subgrupo de la población o un pequeño segmento de la misma. Sin embargo se debe destacar que para que los datos que proporcione sean válidos de constituir un perfil bastante preciso de la población.

En función de lo expuesto la población en estudio estuvo constituida por todos los procesos y los 52 integrantes del área de análisis, es decir, de todas las personas involucradas en los procesos del Departamento de Correspondencia de la institución.

Debido a que fue posible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible. En la presente investigación la muestra corresponde exactamente con la población descrita anteriormente, considerándolas muestras de tipo no probabilísticas o dirigidas, ya que la elección de los elementos no dependió del azar o probabilidad, sino de las características de la investigación y del criterio del investigador.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Arias (2006) refiriéndose a las técnicas e instrumentos de recolección de datos señala que "...es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 69).

De acuerdo al planteamiento anterior las técnicas que se emplearon en esta investigación para la recolección de datos y que permitieron obtener la información para responder a la interrogante formulada en el planteamiento del problema, son las siguientes:

- Observación Directa: De acuerdo a Arias (2006), la observación directa "es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos" (p.69).

- Observación Participativa: De acuerdo a Arias (2006), la observación participante es aquella donde "el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio" (p.70).

- Observación Documental: Palencia (2008) afirma que la observación documental "es la observación sistemática de la sociedad a través de documentos (materiales escritos e impresos, reproducciones audiovisuales)" (p.112).

- Entrevista No Estructurada: Arias (2006) explica que "en esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista" (p.74).

Los datos obtenidos mediante la aplicación de estas técnicas sirvieron de información para la formulación del Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de la Institución, objetivo principal del presente estudio.

3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recolectados los datos para que los mismos tengan significado dentro de la investigación, estos deben ser analizados, a fin de organizarlos en términos de los objetivos planteados en el estudio y tratar de dar respuesta a los mismos, evidenciando los principales hallazgos encontrados y conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustenta dicha investigación.

De acuerdo a Arias (2006):

> "En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados" (p.111).

De acuerdo con Hurtado (2010), el análisis utilizado en la investigación es un análisis cualitativo de los datos, ya que se producen hallazgos a los que no se llega por procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, es decir, se trata de un análisis no matemático de interpretación para descubrir conceptos y relaciones entre los datos, para luego organizarlos y relacionarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados.

En este orden de ideas se puede decir que los datos obtenidos, fueron clasificados, organizados, registrados, codificados y tabulados, mediante el uso de técnicas

lógicas de análisis de contenido o análisis cualitativo (análisis, síntesis, inducción y deducción).

3.6. Operacionalización de los Objetivos

De acuerdo a Bautista, (1998) se puede definir variables como "Las propiedades características y manifestaciones de los objetivos o sujetos a estudiar en una situación investigativa que son susceptibles de tomar distintos valores cualitativos o cuantitativos... " (p.35)

Según Bautista, (2009) la Operacionalización de las variables "... se refiere a la definición de las mismas en función del estudio que se realiza, para hacer factible su uso, observación registro y de ser posible medirlas o cuantificarlas ene l proceso investigativo" (p.35)

Para ello se diseñó una tabla donde se detallan los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operatividad de los objetivos planteados en el Capítulo I

Tabla 1.- Operacionalización de Objetivos

Objetivos Específicos	Variables	Técnicas	Fuetes de Información
Describir los procesos del servicio actual de correspondencia.	Procesos Normas Clientes Internos	Observación Directa Entrevista Análisis Documental Aplicación de Conocimientos	Documentación de la Empresa Referencias Bibliográficas Juicio Experto
Caracterizar los proveedores, los elementos y procesos fundamentales del servicio de correspondencia con miras a la tercerización.	Elementos Recursos Partes	Observación Directa Análisis Documental	Documentación de la Empresa Referencias Bibliográficas Entrevista
Definir la metodología para la tercerización del servicio de correspondencia de acuerdo a las mejores prácticas del PMBOK.	Proceso Normas Clientes Internos	Análisis Documental Aplicación de Conocimientos	Documentación de la Empresa Referencias Bibliográficas Fundamentos del PMI

Objetivos Específicos	Variables	Técnicas	Fuetes de Información
Diseñar el plan del alcance para la tercerización del servicio de correspondencia.	Recursos Procesos	Observación Directa Análisis Documental	Documentación de la Empresa Referencias Bibliográficas Fundamentos del PMI

3.7. Consideraciones Éticas

En relación a las consideraciones éticas, en todo momento se resguardó la integridad de los datos y la confidencialidad de los mismos. El uso de la información recolectada fue estrictamente de carácter académico. Se mencionan los autores y las fuentes de los datos, los cuales están expuestos en las referencias bibliográficas, según lo planteado en el Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (2011).De igual forma la investigación se realizará con la autorización de la Gerencia de Servicios Administrativos de la Institución Financiera.

3.8. Bases Legales

Se entiende por bases legales a las referencias legales que estén relacionadas con la investigación que se realiza. En este caso la principal referencia asociada a la investigación es la Nueva Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en su decreto número 8.938 del mes de Mayo de 2012.

- Ley Orgánica del Trabajo (2012) decreto 8.938, p. 21:

  Artículo 48. Queda prohibida la tercerización, por tanto no se permitirá:

  1. La contratación de entidad de trabajo para ejecutar obras, servicios o actividades que sean de carácter permanente dentro de las instalaciones de la entidad de trabajo contratante, relacionadas de manera directa con el proceso productivo de la contratante y sin cuya ejecución se afectarían o interrumpirían las operaciones de la misma.

2. La contratación de trabajadores o trabajadoras a través de intermediarios o intermediarias, para evadir las obligaciones derivadas de la relación laboral del contratante.
3. Las entidades de trabajo creadas por el patrono o patrona para evadir las obligaciones con los trabajadores y trabajadoras.
4. Los contratos o convenios fraudulentos destinados a simular la relación laboral, mediante la utilización de formas jurídicas propias del derecho civil o mercantil.
5. Cualquier otra forma de simulación o fraude laboral.

En los casos anteriores los patronos o patronas cumplirán con los trabajadores y trabajadoras todas las obligaciones derivadas de la relación laboral conforme a esta Ley, e incorporarán a la nómina de la entidad de trabajo contratante principal a los trabajadores y trabajadoras tercerizados o tercerizadas, que gozarán de inamovilidad laboral hasta tanto sean incorporados efectivamente a la entidad de trabajo.

- Contratista (p. 22):

Artículo 49. Son contratistas las personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos propios, y con trabajadores y trabajadoras bajo su dependencia. La contratista no se considerará intermediario o tercerizadora.

- Obra inherente o conexa:

Artículo 50. A los efectos de establecer la responsabilidad solidaria del ejecutor o ejecutora de la obra o beneficiario del servicio, se entiende por inherente, la obra que participa de la misma naturaleza de la actividad a que se dedica el o la contratante; y por conexa, la que está en relación íntima y se produce con ocasión de ella.

La responsabilidad del ejecutor o ejecutora de la obra o beneficiario del servicio se extiende hasta los trabajadores contratados y trabajadoras contratadas por subcontratistas, aun en el caso de que el o la contratista no esté autorizado o autorizada para subcontratar; y los trabajadores o trabajadoras referidos o referidas gozarán de los mismos beneficios que correspondan a los trabajadores empleados y trabajadoras empleadas en la obra o servicio.

Cuando un o una contratista realice habitualmente obras o servicios para una entidad de trabajo en un volumen que constituya su mayor

fuente de lucro, se presumirá que su actividad es inherente o conexa con la de la entidad de trabajo que se beneficie con ella.

Si se determina que la contratación de obras o servicios inherentes o conexos sirve al propósito de simular la relación laboral y cometer fraude a esta Ley, se considerará tercerización.

Bajo este marco referencial es importante destacar que si bien el objetivo principal de la investigación es un plan para la tercerización del servicio, dicha actividad califica como "contratista" de acuerdo a lo referido en el Artículo 49: "personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos propios, y con trabajadores y trabajadoras bajo su dependencia."

Dicha actividad será implementada bajo la figura de contrato fuera de las instalaciones de la organización y la interrupción de la misma no supone la interrupción del proceso productivo del contratante por cuanto no contradice lo exigido en la ley.

CAPÍTULO IV
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

4.1. Descripción de la Empresa

Banesco, inspirado en los principios de Imaginación Creativa y Eficiencia que siempre lo han caracterizado y con el afán de encontrar nuevos caminos que lo impulsen a vivir su Visión y Misión, ha asumido el compromiso de vivir los Valores que lo constituyen, preservando la esencia de lo que nos ha hecho exitosos. (http://www.banesco.com, consultada: 07/03/2012)

Misión:

Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.
Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.

Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad. (http://www.banesco.com, consultada: 07/03/2012)

Visión:

Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año 2008, mediante una relación costo/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios. (http://www.banesco.com, consultada: 07/03/2012)

Valores (http://www.banesco.com, consultada: 07/03/2012)

Integridad y Confiabilidad

Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

Responsabilidad Individual y Social

El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.

Innovación y Calidad de Servicio

Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

Emprendimiento

Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.

Interdependencia y Liderazgo

Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.

Renovación y Excelencia Personal

Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

Diversidad y Adaptabilidad

Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

4.2. Reseña Histórica

El origen de Banesco Organización Financiera puede ser trazado desde 1.986, cuando se estableció Banesco Casa de Bolsa, la cual creció rápidamente hasta convertirse en líder del mercado en Venezuela. En la memoria de la organización los acontecimientos más destacados son (http://www.banesco.com, consultada: 07/03/2012):

1986. Se estableció la Casa de Bolsa Escotet Valores.

1991-1992. Banesco Casa de Bolsa adquirió el grupo de empresas Bancentro (banco comercial, banco hipotecario, fondo de activos líquidos, arrendadora financiera y casa de cambio).

1992-1993: Luego del cambio de denominación, estas empresas se identificaron como: Banesco Banco Comercial, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Fondo de Activos Líquidos, y Banesco Arrendamiento Financiero. Adicionalmente se crean Banesco Fondo Mutual, Banesco Sociedad Administradora de Fondos Mutuales, Banesco Sociedad Financiera, Banesco Seguros, Banesco Banco Internacional Puerto Rico, Banesco Banco Internacional Panamá, y Banesco Mercado de Capitales.

Sobre esta base comenzó el desarrollo de Banesco Organización Financiera considerado como uno de los grupos de mayor proyección en el sistema financiero venezolano.

1997: La Junta de Emergencia Financiera aprobó la fusión de Banesco Banco Comercial, Banesco Arrendamiento Financiero y Banesco Fondo de Activos Líquidos. Ese año, la Superintendencia de Bancos autorizó a Banesco Banco Comercial C.A. para actuar como Banco Universal.

1997: Adquirió cinco entidades de ahorro y préstamo: Bancarios, Maracay, El Porvenir, La Industrial, Caja Popular Falcón-Zulia.

1998: La Junta de Emergencia Financiera aprobó la unificación de todas las entidades de ahorro y préstamo en una sola estructura llamada Caja Familia EAP.

2000: El 23 de marzo de 2000 se aprobó la fusión por absorción de La Primera EAP por parte de Caja Familia EAP.

2001: Este año se realiza la más grande fusión en el sistema financiero venezolano: Caja Familia EAP, Banco Unión, Crédito Unión C.A. y Banesco Inmuebles y Valores. De esta fusión nace Unibanca Banco Universal.

2002. Finaliza el proceso de fusión al unirse Banesco y Unibanca, dando origen al nuevo Banesco Banco Universal.

Internacionalización: La vocación de internacionalización de Banesco Organización Financiera se inicia temprano en su historia. Tomó presencia internacional a partir de 1992 con la fundación de Banesco Internacional Bank en Panamá (actualmente Banesco S.A.) y Banesco International Corp en Puerto Rico.

1992-1993. Comienzan las operaciones Off-Shore de Banesco International Corp (Puerto Rico) y Banesco International Bank (Panamá).

2006. En enero nace BBU Bank, en Miami, Florida.

2007. Banesco S.A. de Panamá obtiene la Licencia General. Pasa a convertirse en un banco local en el istmo.

2010. La Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) autorizó la fusión de Banesco Puerto Rico con el BBU Bank.

2011. En abril inicia operaciones Banesco Banco Múltiple de República Dominicana.

2011. En julio el Office of Financial Regulation (OFR) del Estado de Florida y el Departamento de Estado de Florida autorizaron el cambio de nombre de BBU Bank a Banesco USA.

Sobre la base de dos grandes instituciones, Banesco y Unibanca, construimos una más importante, que fusionó las dos en lo que hoy es Banesco Banco Universal.

4.3. Estructura de la Organización

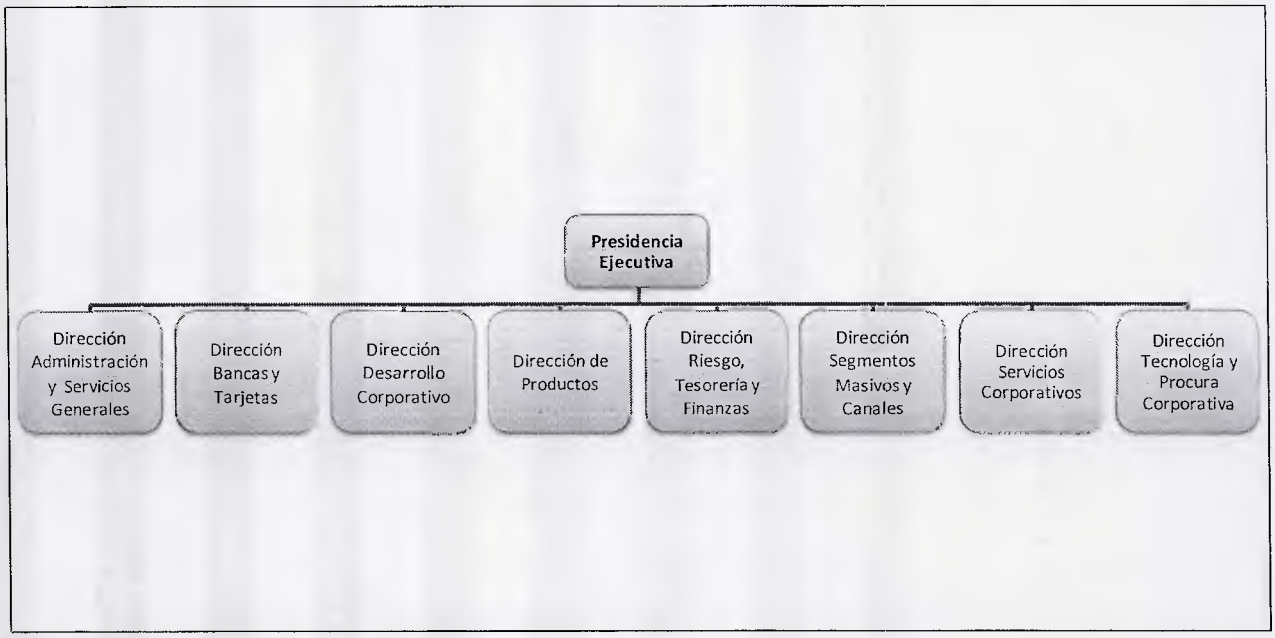

Figura 4: Organigrama de la Institución

CAPITULO V
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, que sustentan el logro del objetivo general, en este capítulo se presentan y analizan los datos, obtenidos a través de las técnicas y los instrumentos de recolección de datos. Para resumir y evidenciar las observaciones, tales resultados se registraron en mapas de procesos, cuadros, tablas, diagramas entre otras técnicas.

Según Balestrini (2006):

> "para lograr resultados en función a las interrogantes de la investigación es necesario el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos. Teniendo como fin último reducir los datos de forma comprensible para ser interpretados y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados" (p.160).

En función de lo antes expuesto a continuación se presenta el análisis de los datos:

5.1. Objetivo Específico Nº 1: Describir los procesos del servicio actual de correspondencia.

Para identificar las necesidades y características del servicio se recurrió a la entrevista del Gerente de División del Área de Servicios Administrativos y del Jefe de Departamento de Correspondencia, la observación directa de la operación, así como a la consideración de de la documentación existente de Normas y Procedimientos asociados al servicio de correspondencia .

De igual forma y como primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se deberá trabajar se recurrió a la revisión de la cadena de valor del área de servicios administrativos, mostrada a continuación en la Figura 5.

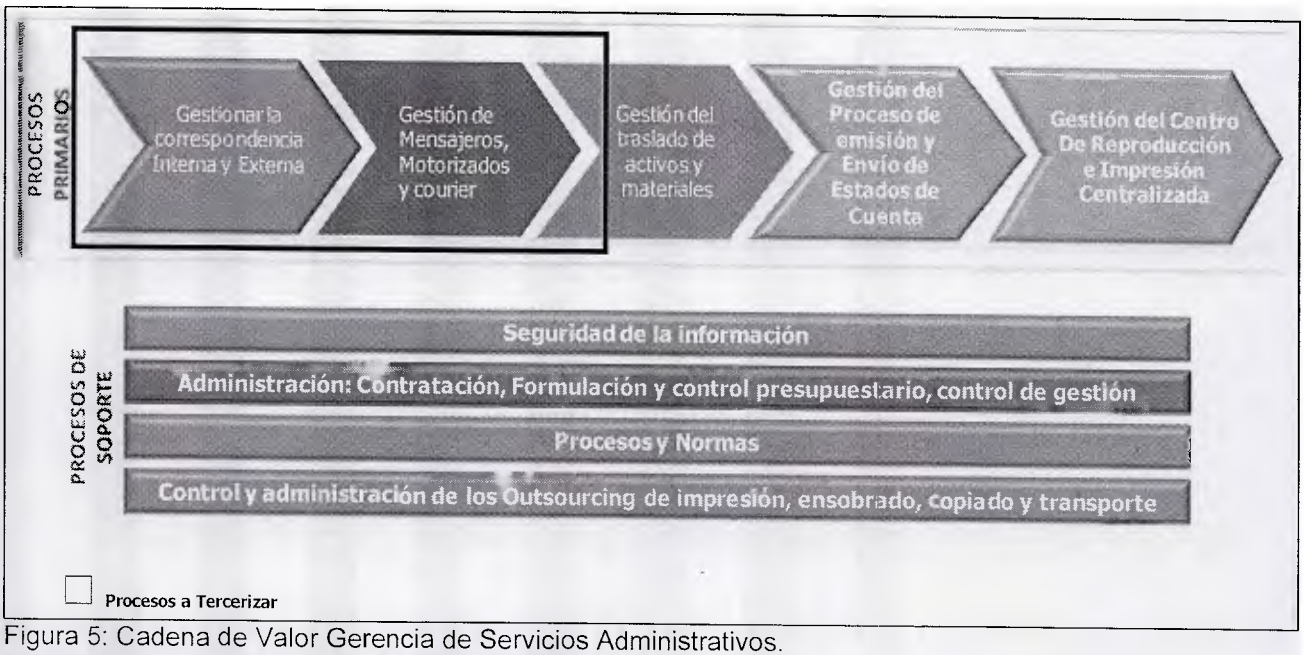

Figura 5: Cadena de Valor Gerencia de Servicios Administrativos.
Fuente: Gerencia de Servicios Administrativos 2011.

De esta forma se logró:

- Identificar los macro procesos y procesos impactados por la tercerización.
- Determinar las áreas internas y externas demandantes del servicio de correspondencia.
- Constatar el funcionamiento u operación actual de del servicio.
- Establecer los indicadores de funcionamiento.
- Establecer los niveles de servicio por cliente.
- Orientar la propuesta hacia la satisfacción de los clientes.
- Considerar proporción de la estructura organizativa que se estaría cambiando.

Descripción de las áreas en estudio.

El estudio comprende la tercerización de dos (2) de los macro procesos de la Gerencia de Servicios Administrativos. Dicha área debe proveer a la organización el servicio de traslado de activos, materiales y correspondencia en el ámbito nacional e internacional, con procesos óptimos y de calidad que garanticen la seguridad y confiabilidad del servicio.

El servicio está conformado por dos macro procesos, Gestionar la Correspondencia Interna y Externa y la Gestión de Mensajeros, Motorizados y Courier.

Gestionar la Correspondencia Interna y Externa:

- Recepción de la correspondencia.
- Clasificación y distribución.
- Trascripción en el sistema e impresión de acuse.
- Entrega a motorizados y courier.
- Generación de indicadores de gestión

Gestión de Mensajeros, Motorizados y Courier:

- Recolección y distribución de correspondencia dirigidas a entes externos, áreas administrativas y agencias.
- Realización de estadísticas.

El Departamento de Correspondencia está constituido por 54 personas que atiende en General a todas las áreas de la Organización teniendo como principales clientes a la Red de Agencias, Tarjeta de Crédito (TDC), Prueba Central, Operaciones Masivas, Back de Recepción y el Hub de Distribución.

Actualmente el proceso puede resumirse de la siguiente manera:

1. Red de Agencias y Áreas Operativas envían sobres y paquetes.

2. Los motorizados y transporte recibe los sobres y paquetes que son trasladados al área de correspondencia.

3. El área de Correspondencia lo revisa, registra, y distribuye.

4. El área de Correspondencia realiza el envío de la documentación a las distintas áreas. (Modelo Centralizado)

Como se muestra a continuación en la Figura 6.

Proceso Actual

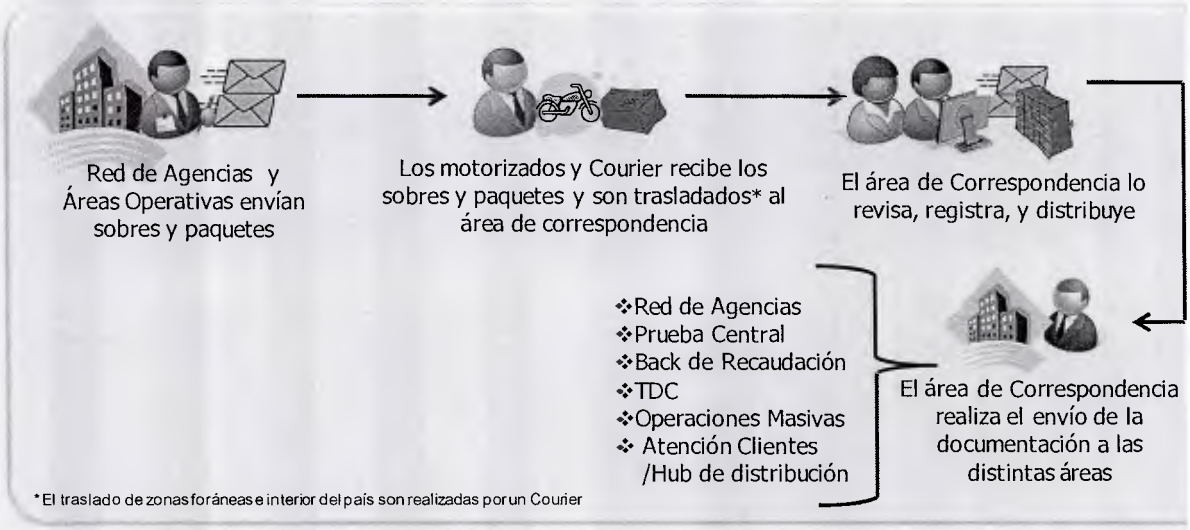

Figura 6: Resumen del Proceso Actual de Correspondencia.
Fuente: Gerencia de Servicios de Tercerización 2012.

Para cumplir con las necesidades planteadas el Departamento de Correspondencia realiza o ejecuta dos procesos internos:

Enviar y recibir correspondencia interna

En cada área del Banco, existe un cargo responsable de la recepción y entrega de la correspondencia, (sugeridos: secretaria, oficinista, analista), el cual está a cargo de la consolidación de la correspondencia a enviar en los puntos de atención, éste agrupa la documentación recopilada de acuerdo al área destino y elaborará la relación de envío correspondiente.

Tanto en los puntos de atención como en las áreas administrativas los mensajeros/oficinistas, realizaran 2 visitas a cada área, por lo que se debe gestionar el envío de documentación generada hasta el momento. Al momento de la llegada del mensajero se tienen listos los sobres/valijas a enviar. A continuación en la Tabla 2 se muestra el responsable o encargado por punto de atención.

Tabla 2.- Encargado por Punto de Atención

ENCARGADO POR PUNTO DE ATENCIÓN		
Punto de Atención	**Recopilador de la correspondencia**	**Recepción y Entrega de la correspondencia**
Agencia	Promotor	Promotor
Satélite	Promotor	Promotor
Taquilla	Administrador Operativo	Administrador Operativo
Autobanco	Administrador Operativo	Administrador Operativo
Banco Express	Analista de Atención al Cliente	Analista de Atención al Cliente

Fuente: Gerencia de Servicios de Administrativos 2012.

El responsable del área de correspondencia (mensajeros/oficinistas) recibe del responsable de cada área los sobres/valijas a enviar y los traslada a la oficina de correspondencia, en la cual se consolida toda la documentación según el destinatario de envío. Luego procede a ensobrar la documentación y a generar la relación que será entregada al mensajero.

Se generan dos (2) formatos de relación de correspondencia por cada envío que se realice, de los cuales uno de ellos es para el control interno (el mismo debe archivarse) y el otro es entregado al mensajero. Se espera revisión del envío versus la relación por parte del mensajero que retira y se llena la sección "Acuse de recibo" con el nombre, apellido y fecha, en la relación de correspondencia (tanto en la original como en la copia) una vez que se verifique la correspondencia recibida y enviada.

En caso de existir alguna diferencia entre la relación entregada o recibida se notifica al mensajero y se coloca la observación en el campo indicado para ello en la relación de correspondencia. En la Figura 7 se muestra el flujograma del proceso.

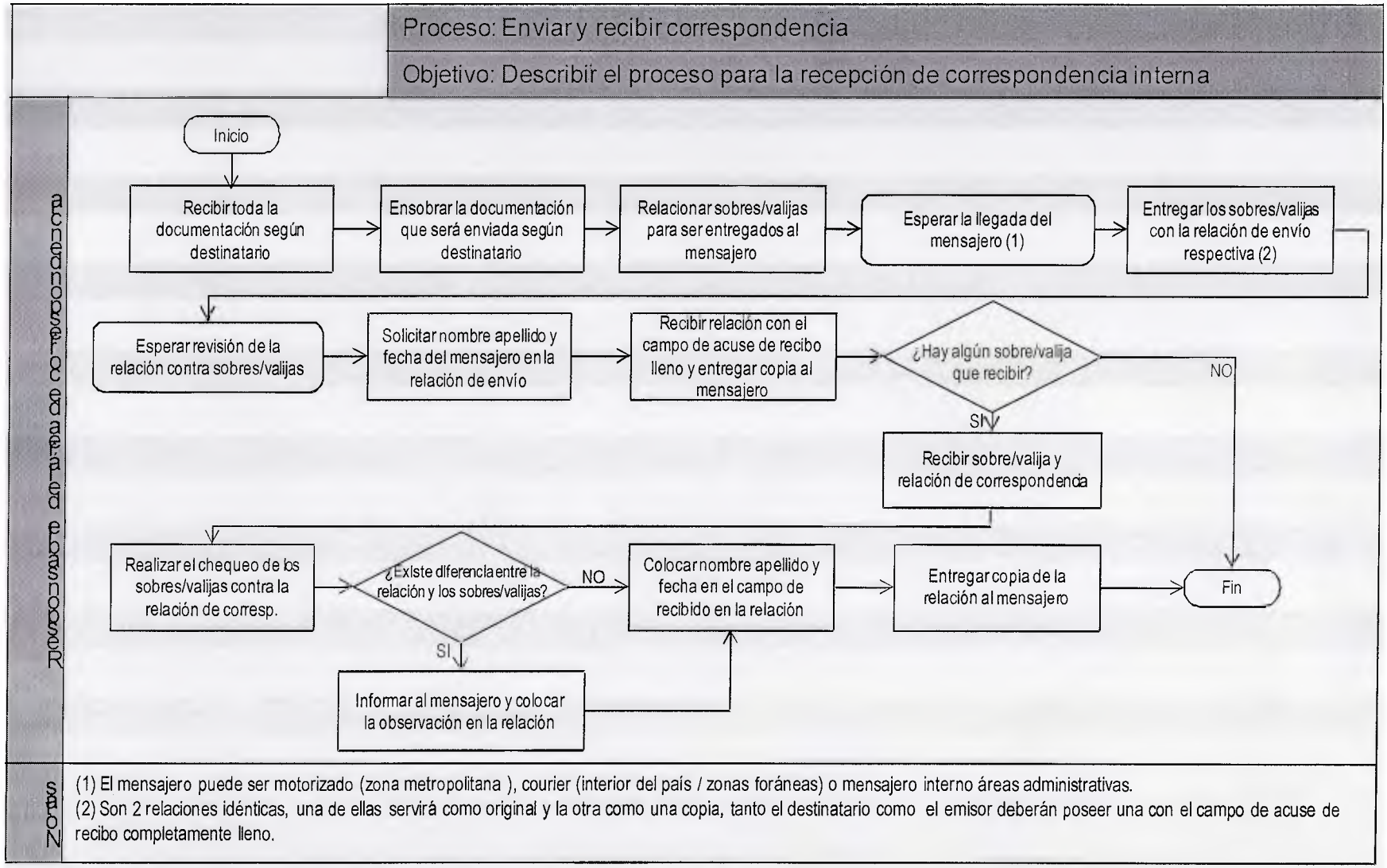

Figura 7: Enviar y Recibir Correspondencia Interna.
Fuente: Gerencia de Servicios Administrativos 2012.

Gestionar sobres / Valijas en el Departamento de Correspondencia

El oficinista del departamento de correspondencia recibe del mensajero los sobres/valijas y solicita una copia de la relación y procede a verificar coincidencia del físico recibido con lo reflejado en dicha relación. En caso de existir alguna diferencia coloca la observación en el campo de observaciones de la relación, para su posterior seguimiento. Seguidamente verifica que el renglón acuse de recibo esté adecuada y completamente lleno. De la misma forma corrobora que el o los sobres estén identificados correctamente y en caso que no sea así procede a devolverlo, previo registro en el formato de devolución.

En el caso de zonas foráneas o retiradas de la Gran Caracas el proceso de recepción es realizado por un Courrier privado y se procede de la misma forma siendo los únicos requisitos para la recepción o envío la relación más el cataporte o el número del documento que identifica la guía del Transporte de Valores.

El oficinista registra manualmente en la base de datos fecha, Nº de sobre, remitente, destinatario y oficinista responsable. Luego ubica el sobre en el casillero correspondiente al destino. Una vez que todos los oficinistas finalicen la transcripción, se imprime la relación de sobres a ser entregados según las rutas definidas para cada oficinista/mensajero, y se verifica por ruta, contra la relación, los sobres/valijas asignados. En caso de error se asigna correctamente y se imprime nuevamente la relación.

Finalmente se realiza el cierre se las rutas asignadas y se notifica al supervisor. El supervisor valida que los sobres estén cerrados correctamente y los entrega con la relación al mensajero. El mensajero recibe el listado de sobres y retira los sobres de cada casillero según la ruta asignada y procede a la entrega en el área destino solicitando acuse de recibo con el nombre, apellido y fecha del responsable del área.

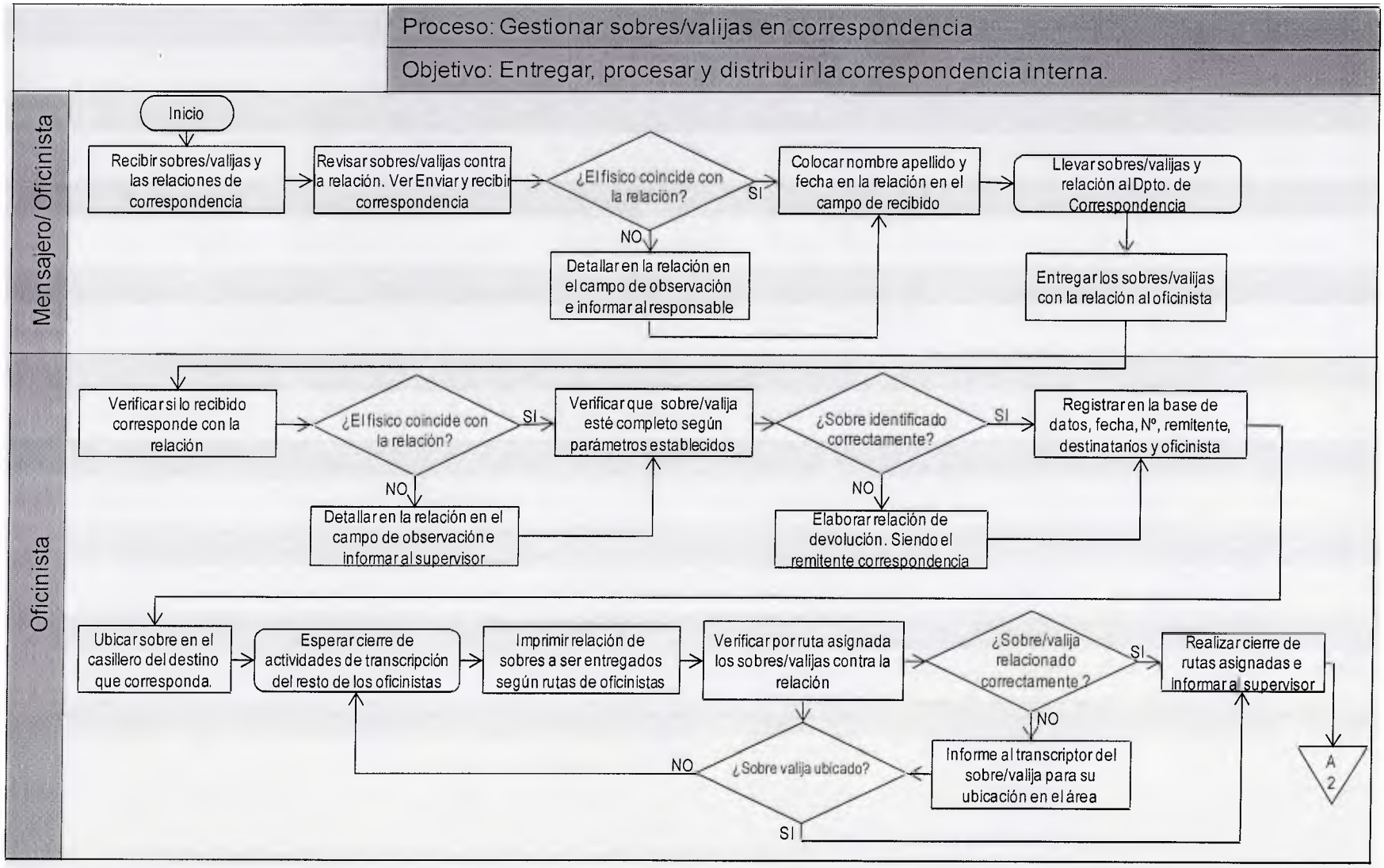

Figura 8: Gestionar Sobres y Valijas en Correspondencia.
Fuente: Gerencia de Servicios Administrativos 2012.

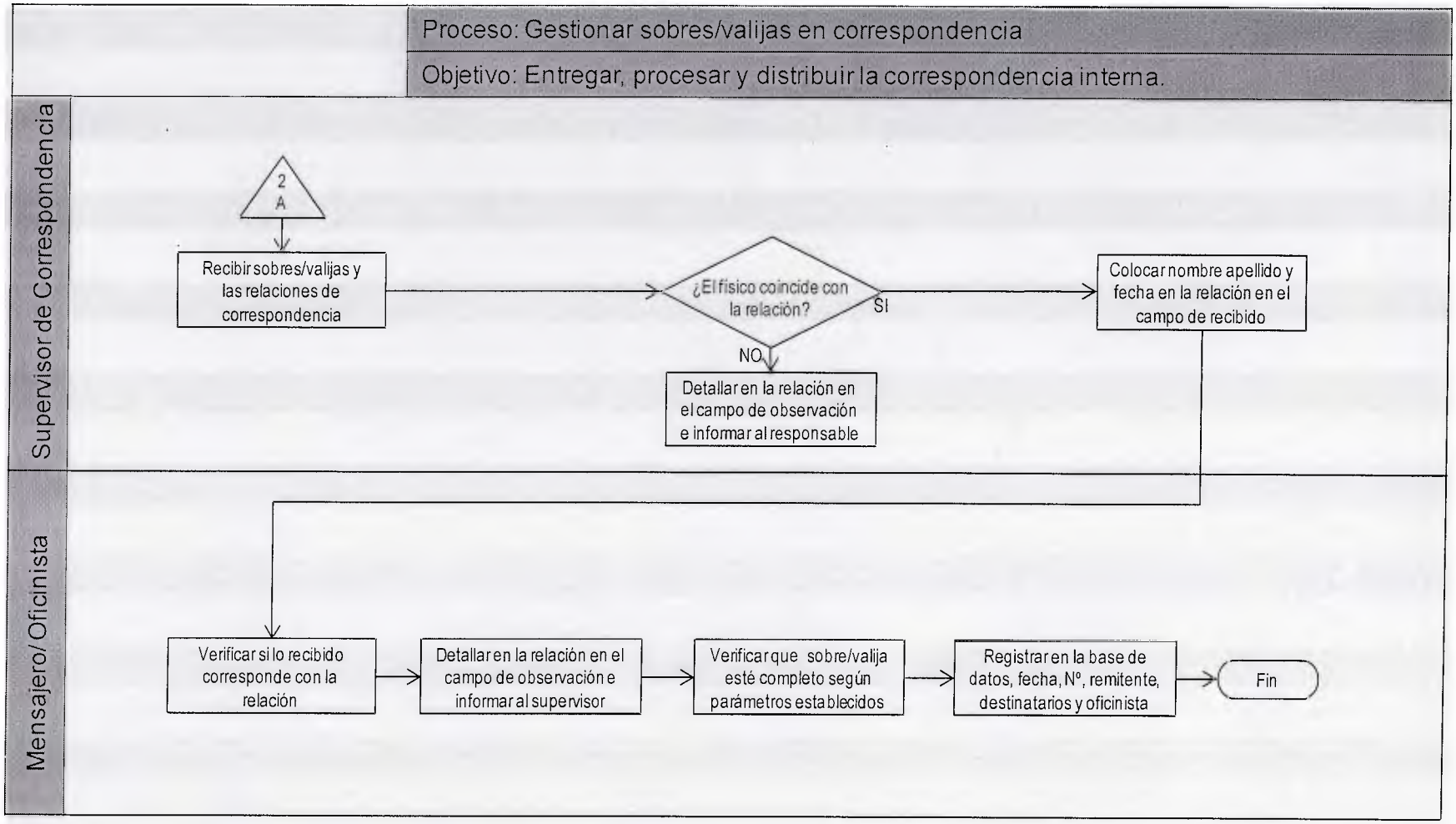

Figura 9: Gestionar Sobres y Valijas en Correspondencia (continuación).
Fuente: Gerencia de Servicios de Administrativos 2012.

5.2. Objetivo Específico N° 2: Caracterizar los elementos del servicio de correspondencia con miras a la tercerización.

Indicadores de Funcionamiento y Niveles de Servicio

La operación del servicio se mide bajo dos indicadores capacidad para la recepción y distribución de sobres y calidad de los sobres recibidos en correspondencia calculados como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.- Acuerdos de Servicio

Indicador	Variables	Formula	Frecuencia de Entrega
Capacidad para la recepción y distribución de sobres	Cp: Capacidad promedio Cf: Cantidad de Oficinistas Cs: Cantidad de sobres procesados	CP= Cf * Cs	Promedio Mensual
Calidad de los sobres recibidos en correspondencia	Sx: Calidad de los sobres Sa: Calidad de sobres correctamente identificados Sz: Sobres fuera de los parámetros	Sx = Sa/Sz * 100	Cada 2 meses

Fuente: Gerencia de Servicios Administrativos 2012

El departamento de Correspondencia tiene un tiempo estimado de entrega de sobres y /o valijas de 24 horas Zona Metropolitana y 48 horas el interior del país, éste tiempo comienza a correr cuando el mensajero (motorizado/Courier) retira los sobres y/o valijas del área, departamento o punto de atención. Para ello debe entregar y recibir valijas y /o sobres en el turno de la mañana y la tarde.

Capacidad o Volúmenes Manejados

El servicio soporta hoy día, de acuerdo al cierre del año 2011, un promedio de 7.134 sobres al mes y 86.504 sobres al año. A continuación en la Tabla 4 se muestra el comportamiento, en volumen, durante los últimos 4 años.

Tabla 4.- Promedio de Sobres Recibidos

	PROMEDIO DE SOBRES RECIBIDOS EN CORRESPONDENCIA				
	2008	2009	2010	2011	Total
Promedio anual	87.716	89.877	78.321	86.504	342.418
Promedio Mensual	7.310	7.490	6.527	7.209	7.134

Fuente: Gerencia de Servicios de Administrativos 2012.

Intención Estratégica de la iniciativa

Como impulsores estratégicos de la iniciativa, de acuerdo a los objetivos planteados por la organización, se encuentran:

- Optimizar la calidad.
- Reducir la complejidad de los procesos.
- Foco en competencias medulares del negocio.
- Liberar recursos internos para otros fines.
- Ahorro en costos.

Necesidades del servicio con miras a la contratación

En función de la revisión de los procesos actuales del servicio y a las expectativas de mejora señalas por el área de correspondencia, representada por el Gerente y Jefe de Departamento entrevistados, se puede decir que los requisitos o exigencias ante la tercerización del servicio serían los siguientes:

- Recepción, organización y administración del servicio.
- Gestión eficiente y automatizada del resguardo y localización de la documentación.
- Control automatizado y reciprocidad en la documentación.
- Gestión con seguridad y cercanía en todas las oficinas en todo el país.
- Atención en horarios extendidos.

- Plazos de entrega exactos y acordes con los diferentes emisores.
- Atención en línea para el seguimiento.
- Reportes de gestión.
- Servicio rápido, seguro y confiable para cualquier solicitud en todo el territorio nacional.

Proveedores

A partir de las condiciones deseadas y actuales del servicio, descritas anteriormente, se realizó un "benchmarking" o una evaluación y comparación de las mejores prácticas del servicio de correspondencia existente en el mercado, logrando de esta forma identificar las características de los proveedores de dicho servicio y las condiciones bajo las cuales operan a los fines de satisfacer las expectativas de la organización.

Las características identificadas como parte del servicio, son las siguientes:

- Servicio de control y gestión de *Mail Room* o correo interno.
- Herramienta tecnológica para la administración de sobres/valijas.
- Servicio de Correspondencia Masiva.
- Tracking o traza de seguimiento del paquete en sitio y/o remoto.
- Distribución centralizada. (Todos los sobres /valijas pasan por correspondencia).
- Posibilidad de distribución en zonas foráneas.
- Seguimiento con etiquetas, carnets o códigos de barra.
- Recolecta de sobres/valijas a nivel nacional e internacional.
- Suministrar material para el ensobrado (Bolsas, valijas, precintos, sobres, ect.).
- Valores adicionales como notificación de envío por email o mensaje te texto.

A continuación se muestran los resultados del "benchmarking" de algunos de los posibles proveedores tomados como referencia para prestar el servicio.

RESULTADOS DEL BENCHMARKING

Grupo Zoom

Tienen 25 años en el mercado venezolano, prestan el servicio de Transporte Expreso Carga y Documentos Nacional, distribución Masiva de Correspondencia Nacional, casilleros y Apartados Privados Nacionales, transporte Expreso de Paquetería y Documentos internacional, casilleros Internacionales, valijas de Seguridad

Poseen el servicio de Distribución de tarjetas de crédito, distribución de chequeras, casilleros bancarios, mensajería VIP, Valijas de Seguridad Punto a Punto, Distribución Nacional Proveeduría Bancaria y envíos internacionales, con una tecnología de Rastreo de Envíos Zoomtrack y manejo Web

Envíos Expresos Envex C. A.

Empresa venezolana que tiene como especialidad envíos expresos como servicios integrales a la banca a nivel nacional, de manera eficiente, segura y tecnología de punta.

Los servicios ofrecidos van desde el traslado y manejo de documentos Mercantiles, Chequeras, TDC, Sobres, Paquetes, Carga Nacional, distribución Masiva de Correspondencia, servicio de Cuentas Corporativas, Servicio de Incineración, Títulos Valores, servicio Nacional de Viajes Expresos, Mensajería Interna hasta la Compensación Bancaria

Figura 10: Resultados del Benchmarking Grupo Zoom y Envex.
Fuente: Gerencia de Tercerización 2012

RESULTADOS DEL BENCHMARKING

Seiteca express

Otrecen el servicio de Correspondencia, Tradicional y Electrónica y Masiva o Personalizada de distribución de correspondencia en formato tradicional (físico) así como electrónico (Email y SMS).

El proceso brinda Tracking en línea vía web de fácil acceso y manipulación, la herramienta también ofrece Reportes de gestión y estadísticos de la efectividad del Servicio, tiene como plus notificaciones de entrega vía SMS

Poseen Punto de entrega de Correspondencia para zonas de Difícil Acceso (foráneas).
Ofrecen servicios masivos tradicionales de entrega de invitaciones, revistas, etc. Servicio de Motorizados express diariamente de punto a punto con rastreo y tracking. Y el servicio de Mensajero Interno (SMI) donde se manejan como Outsourcing de personal para distribuir correspondencia y encomiendas, entrega y retiro de oficios, expedientes, memorando, libros, periódicos, folletos, bultos y documentos varios entre las distintas dependencias de la empresa.

IBC de Venezuela

Empresa con 27 años en el mercado, manejan el proceso de correspondencia por medio de elementos como etiquetas y carnets con códigos de barra, Tags RFID, Chips GPS, lectores de códigos de barra y radio frecuencia

El sistema que manejan está en la capacidad de controlar el flujo de correspondencia interna y externa, control por centros de costo, seguimiento inmediato de correspondencia, racionalización de recursos, indicadores de gestión, Seguridad – Productividad – Control y acceso remoto a la Información

También ofrecen el servicio de Fondo Documental donde depuran y organizan un inventario físico y lógico, crean base de datos de fondo documentales y digitalizan la Información de acuerdo a la demanda solicitada.

Figura 11: Resultados del Benchmarking Seiteca e IBC de Venezuela.
Fuente: Gerencia de Tercerización 2012

RESULTADOS DEL BENCHMARKING

AM Asesores TV

Actualmente el Proveedor instalará una herramienta tecnológica (SISCOR) de forma gratuita por 6 meses (iniciativa: piloto de Correspondencia) siendo el pase a producción el 23 de marzo

La herramienta que ofrece el proveedor fue diseñada bajo la filosofía y el proceso del Departamento de Correspondencia.

El servicio de Correspondencia que ofrecen puede ser Centralizado (Sobres siendo chequeados por Correspondencia), mixto (Sobre chequeados por Correspondencia y enrutados a destino final con chequeo a nivel de la INTRA por el usuario) o descentralizado (Sin el Dpto. de Correspondencia es decir de Punto a punto).

El proceso de Correspondencia viene acompañado de lectoras inalámbricas y stickers con código de barras en los sobres y en la relación de correspondencia que elabore cada área.

Orienco Servicios de Encomiendas C.A

Especialistas en correspondencia interna con la tecnología de Mail Room, actualmente le prestan servicio al Banco Provincial y al Banco Venezuela

Ofrecen un servicio mixto, donde instalan personal, equipos y herramienta en sede principal y centros de acopio, disponen de un grupo reducido de motorizados para la distribución en agencias de la Gran Caracas, excluyendo zonas foráneas.

No manejan traslados de correspondencia interna en zonas foráneas ni en el interior del país, siendo esta una contratación de con proveedores de traslado como por ejemplo (Domesa)

El proceso incluye el manejo de Códigos de Barras (stickers) y la herramienta tecnológica (Mail Room) suministrados por el Proveedor.
Banesco al adquirir la solución pagaría por un servicio mensual por 3 años de contrato

Figura 12: Resultados del Benchmarking Siscor y Orienco.
Fuente: Gerencia de Tercerización 2012

5.3. Objetivo Específico N° 3: Definir la metodología para la contratación del servicio de correspondencia de acuerdo a las mejores prácticas del PMBOK.

El PMI en su PMBOK (2008), agrupa los procesos de la dirección de proyectos en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- **Grupo del Proceso de Iniciación**. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo del Proceso de Planificación**. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo del Proceso de Ejecución**. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control**. Aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo del Proceso de Cierre**. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Del mismo modo el PMI refiere que el Ciclo de Vida del Proyecto, responderá a las necesidades de la organización y la naturaleza propia del mismo, señalando cuatro fases: Inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre.

El objetivo de la presente investigación corresponde con los grupos de procesos de iniciación y planificación, o la conceptualización y definición del proyecto para su posterior implementación. Sobre la base de los fundamentos expuestos por el PMI en su guía PMBOK (2008), así como la revisión de la documentación existente y de los datos obtenidos tanto en la Gerencia de Servicios Administrativos como en la Gerencia de Tercerización, se considera que los elementos o metodología que se deben aplicar para la realización del proyecto son los siguientes:

Se proponen cuatro fases conformadas de la siguiente forma.

Fase I Estrategia, Evaluación y Diseño: Durante esta fase se plantearán los objetivos y el alcance de la iniciativa así como los beneficios esperados, y se analizaran los costos asociados. Obteniendo la aprobación para continuar con las fases siguientes. En general esta fase comprende:

- Situación Actual (Problemática) y Necesidad del Negocio.
- Identificar a los Interesados.
- Determinar Riesgos del Servicio.
- Definición de los Elementos de la Estrategia de Contratación: Servicio, Cliente, Proveedores, Organización e Implantación.
- Identificar y Seleccionar Proveedores y Establecer Contratos.

Esta fase se encontrará dividida en tres (3) etapas, en las que se detallan las actividades a realizar en cada una de ellas y por ende los objetivos de la fase.

Etapa I Estrategia: En esta etapa se desarrollara todo lo relativo a necesidades de la organización y las expectativas sobre el servicio versus las opciones del mercado.

- Revisar y confirmar el alcance del trabajo y las necesidades del negocio.
- Gestión de beneficios, análisis de los interesados.
- Identificar, evaluar y administrar riesgos de la contratación.
- Revisar las fuentes de información dentro y fuera de la organización.
- Informar situación actual (problemática), necesidad del negocio y riesgos del servicio.

Etapa II Evaluación: La etapa de evaluación consistirá, como su nombre lo indica, en evaluar tanto los procesos internos como a los posibles proveedores de acuerdo a las necesidades identificadas en la fase anterior.

- Desarrollar el plan de ejecución del proyecto.
- Identificar, evaluar y administrar riesgos.
- Evaluar los procesos de negocio y la organización actual: tecnológico e infraestructura.
- Identificar y confirmar oportunidades de mejora de los procesos que intervienen en el servicio (contratables o tercerizables y no tercerizables).
- Requerimientos del servicio.
- Definición de los elementos de la estrategia de contratación: servicio, cliente, proveedores, organización.
- Desarrollo de los elementos de la contratación para implantación.
- Consolidación de la estrategia de contratación o tercerización del servicio.
- Desarrollar el análisis de costo y beneficio de la contratación y la evaluación financiera detallada.
- Identificar y seleccionar proveedores.
- Establecer criterios para el contrato.

Etapa III Diseño: La etapa de diseño consiste determinar, en función de la evaluación desarrollada en la etapa anterior, cuales son las características deseadas en el servicio a contratar y cuales serán los mecanismos para gestionar y medir el cumplimiento del mismo.

- Generar elementos del contrato.
- Formular estrategias para la mitigación de riesgos del servicio deseado.
- Planes de contingencia.
- Visión del entorno del servicio deseado: procesos modelo de gobiernos, plan de comunicación y modelo operativo, de la empresa con el proveedor.
- Diseñar indicadores de gestión.
- Diseñar el ambiente tecnológico y de sistemas alto nivel.

Fase II Desarrollo y Transición: En esta fase se ejecutaran las actividades planificadas y se dirigen los esfuerzos hacia las adecuaciones requeridas para la construcción del nuevo servicio o el servicio con las características esperadas.

Las principales actividades a realizar en esta fase son:

- Rediseño y construcción de políticas y procesos.
- Desarrollar el contrato.
- Planificar, desarrollar e impartir capacitación en la organización.

Fase III Operación y Optimización: La operación y optimización consiste en la iniciación o puesta en marcha del servicio, pasando del modelo actual al modelo contratado con el proveedor. Una vez operando el servicio se mide el cumplimiento conforme a los indicadores establecidos en la fase de diseño y se realizan las mejoras requeridas para optimizar el funcionamiento del mismo.

Esta fase se puede resumir en cuatro (4) actividades.

- Transición e implementación.
- Inicio de la operación.
- Medición de niveles de servicio.
- Gestión de riesgos asociados a la transición y operación.

Fase IV Cierre: La fase de cierre se inicia una vez logrados los objetivos o una vez que son aceptados todos los entregables. En esta fase se documentan las lecciones aprendidas se transfiere el conocimiento y se formaliza el cierre del proyecto.

Actividades a realizar en esta fase:

- Transferir el conocimiento y capacitación.
- Documentar lecciones aprendidas.
- Cierre del requerimiento.

CAPITULO VI
LA PROPUESTA

Objetivo Nº 4: Diseñar el plan del alcance para la tercerización del servicio de correspondencia.

6.1. Titulo

Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, con la finalidad de crear ventajas competitivas.

6.2. Justificación

La propuesta se fundamenta en la necesidad identificada de contar con un Plan para la Implantación de un Sistema de Tercerización en la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, a fin de cumplir con las exigencias en cuanto a regulaciones y estándares de calidad propios de los servicios ofrecidos por las instituciones Bancarias, así como la demanda de más y mejores servicios que satisfagan las exigencias del mercado actual y las exigencias gubernamentales.

Hoy día es fundamental la concentración de las inversiones en la adecuación de procesos y procedimientos acorde a las nuevas exigencias, al crecimiento y la diversificación de productos, propios del negocio. De esta forma la tercerización o contratación de servicios representa una alternativa para implementar nuevas tecnologías con personal especializado, dentro de un entorno de austeridad y racionalización de recursos.

Como respuesta concreta a la necesidad, se espera contar con una definición precisa sobre las acciones de planificación al generar dicho plan en base a las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos propuesta por el PMI, en su Guía PMBOK (2008), principalmente para las áreas del conocimiento Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo y Gestión de las Comunicaciones.

6.3. Objetivo de la Propuesta

Diseñar un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, que responda a las necesidades de la organización y brinde estructura y metodología de trabajo, para la ejecución del proyecto, mediante la planificación de las acciones a realizar y la identificación de sus responsables.

6.4. Alcance

La elaboración de un Plan para la Tercerización de la Administración y Gestión de la Correspondencia de una Institución Financiera, de acuerdo con lo establecido en las mejores prácticas sugeridas por Project Management Institute (PMI) en su publicación Guía del PMBOK (2008). En dicho plan se documentarán las acciones a realizar de acuerdo a las nueve (9) áreas del conocimiento, principalmente las relativas a los procesos de iniciación y planificación, para su posterior ejecución por lo tanto dicha ejecución no está contemplada en la presente propuesta.

6.5. Estructura de la Propuesta

En base a las mejores prácticas sugeridas por Project Management Institute (PMI), el plan para la ejecución se encuentra compuesto por los siguientes planes:

Plan de Gestión de la Integración

La Gestión de la Integración busca unificar y coordinar todas las actividades de los diferentes planes generados por la Dirección de Proyectos para la ejecución del mismo. Para ello la Gestión de la integración comprende:

Acta de Constitución del Proyecto

- Objetivo: Contratación o tercerización del servicio de Administración y Gestión de la Correspondencia Interna de la organización.

- Justificación del Proyecto: Con la iniciativa se espera implementar nuevas tecnologías con personal especializado que permita tener control y reciprocidad en la documentación, de forma rápida y eficiente.

- Requisitos del Proyecto: De acuerdo a la revisión de los procesos y oportunidades del mercado se espera.

  - Optimizar la calidad.
  - Reducir la complejidad de los procesos.
  - Foco en competencias medulares del negocio.
  - Liberar recursos internos para otros fines.
  - Ahorro en costos.

- Descripción del proyecto: EL proyecto pretende lograr la contratación del servicio de correspondencia para la organización, previa evaluación y consideración de las necesidades y oportunidades de mejora de los procesos así como de los proveedores existentes en el mercado y sus capacidades para prestar el servicio garantizando la calidad y continuidad del mismo.

- Riesgos asociados

Entre los principales riegos que se visualizan ante la ejecución del proyecto para la contratación del servicio con un tercero o empresa externa, se encuentran:

- Resguardo y confidencialidad de la información entregada al proveedor.
- Resistencia al cambio por parte del personal interno.
- No cumplimiento de los de plazos de entrega acordados.
- Nuevas regulaciones gubernamentales que limiten la contratación del servicio.
- Poca dedicación por parte de los recursos asignados ya que los mimos atienden varios proyectos simultáneamente.

- Resumen del cronograma de hitos:

Tabla 5.- Resumen del Cronograma de Hitos

Id		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
0		Plan para la Tercerizacion	128 días	mié 01/08/12	vie 25/01/13
1		Gantt de Tercerización de Evaluación Tercerización Correa	128 días	mié 01/08/12	vie 25/01/13
2		Hito: Inicio Tercerización	0 días	mié 01/08/12	mié 01/08/12
3		I. Etapa: Estrategia	49,31 días	mié 01/08/12	mar 09/10/12
60		II. Etapa: Evaluación	111 días	jue 23/08/12	jue 24/01/13
174		III. Etapa: Diseño	67 días	lun 15/10/12	mar 15/01/13
186		Transición	17 días	mié 02/01/13	jue 24/01/13
192		Implementación	17 días	mié 02/01/13	jue 24/01/13
196		Cierre del Proyecto	1 día	vie 25/01/13	vie 25/01/13

- Resumen del presupuesto: El proyecto se realizará con personal de la organización y los recursos que habitualmente se destinan a las actividades del área, por cuanto no requiere de un presupuesto adicional para la ejecución del mismo.

- Requisitos de aprobación: Los entregables serán aprobados por el Gerente de División del área de Servicios Administrativos y el Supervisor de correspondencia conforme a los procesos actuales y las mejoras esperadas.
- Director del proyecto: El responsable de garantizar y gestionar los recursos necesarios para la realización del proyecto es el Gerente de División del área de Servicios Administrativos, gerencia a la cual pertenece el área de Correspondencia.

- Patrocinador: El patrocinador del proyecto es el Vicepresidente de la Dirección de Administración y Procura, dirección a la cual pertenece la Gerencia de Servicios Administrativos. El mismo velará por el cumplimiento de la intención Estratégica de la iniciativa

Plan de Gestión del Alcance

La definición del alcance espera determinar la cantidad de trabajo y/o actividades necesarias para logar los objetivos del proyecto, para ello el proyecto tiene por alcance:

Principales actividades

- Levantamiento de la problemática actual y definición de necesidades del negocio.
- Documento de Definición del Alcance del Servicio a Tercerizar.
- Identificar los procesos a ser contratados o entregados a un tercero.
- Identificación, evaluación y manejo de los riesgos actuales y futuros del servicio.
- Ejecución del benchmarking, o estudio de mercado.
- Definir la estrategia para la contratación del servicio o estrategia de la compra.
- Diseñar los indicadores de gestión para la medición del servicio.
- Generar la estructura de costos del servicio para su facturación.

- Generar el pliego de condiciones o requerimientos para la licitación.
- Elaborar matriz de evaluación de proveedores.
- Matriz de dudas y preguntas de los proveedores invitados a participar en el proceso.
- Informe de las visitas realizadas a los proveedores.
- Informe de los resultados de la evaluación.
- Presentación al comité de procura de los resultados.
- Gestionar la Buena Pro del o los proveedores seleccionados.
- Planificación de la implantación de la iniciativa.
- Desarrollar con consultoría jurídica el contrato del servicio: Marco legal, Características del Servicio, Precio, Duración, Niveles de Servicio y Penalidades.
- Diseñar el Modelo de Operación, Procesos, Modelo de Gobierno, Esquema de Comunicaciones.
- Negociación del contrato con el proveedor.
- Transición e implementación del nuevo servicio.
- Inicio de la operación.
- Medición de niveles de servicio.
- Gestión de riesgos asociados a la transición y operación
- Transferencia de conocimientos.
- Cierre de la iniciativa: lecciones aprendidas, cierre administrativo.

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Figura 13: Estructura Desagregada de Trabajo

Plan de Gestión del Tiempo

Una vez definidas las actividades a realizar o delimitado el alcance el proyecto, se establece la relación y dependencia entre dichas actividades así como los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas en un tiempo estimado, generando de esta forma el Cronograma del Proyecto a través del cual se dará seguimiento al avance del mismo, en el logro de los entregables.

A continuación se muestra, en la Figura 14, el Cronograma del Proyecto con las actividades a realizar, su relación, duración y los recursos asignados. EL control del cronograma lo efectuará el Gerente del Proyecto de forma quincenal mediante el software Microsoft Project. EL Gerente del Proyecto realizará seguimiento a las actividades conforme lo planificado y reportará el avance del proyecto al equipo y al patrocinador.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
0	Plan para la Tercerizacion	128 días	mié 01/08/12	vie 25/01/13		
1	Gantt de Tercerización de Evaluación Tercerización Corres	128 días	mié 01/08/12	vie 25/01/13		
2	Hito: Inicio Tercerización	0 días	mié 01/08/12	mié 01/08/12		Consultor Tercerización[50%];Líder de Proyecto[50%];Jefe de Are
3	I. Etapa: Estrategia	49,31 días	mié 01/08/12	mar 09/10/12		
4	A. Confirmar las Necesidades del Negocio y el Alcar	27 días	mié 01/08/12	jue 06/09/12		
5	A.1 Confirmar el Alcance del Trabajo	16 días	mié 01/08/12	mié 22/08/12		
6	Confirmar el alcance preliminar del proyecto	8 días	mié 01/08/12	vie 10/08/12	2	Consultor Tercerización[50%];Líder de Proyecto[2%]
7	Descripción del servicio actual alto nivel	8 días	lun 13/08/12	mié 22/08/12	6	Consultor Tercerización[33%];Líder de Proyecto[33%];Jefe de Are
8	Hito: Alcance Preliminar del Proyecto	0 días	mié 22/08/12	mié 22/08/12	6;7	Consultor Tercerización;Líder de Proyecto
9	A.2 Revisar y Confirmar las Necesidades del Neg	11 días	jue 23/08/12	jue 06/09/12		
10	Conocer el Ambiente, la Estrategia y los Obj	11 días	jue 23/08/12	jue 06/09/12		
11	Levantar los objetivos del sourcing	1 día	jue 23/08/12	jue 23/08/12	8	Consultor Tercerización[30%];Consultor Tercerización [14%]
12	Descripción del servicio actual alto nivel y su	10 días	vie 24/08/12	jue 06/09/12	11	Consultor Tercerización[8%];Líder de Proyecto[8%]
13	Niveles acuales de desempeño	3 días	vie 24/08/12	mar 28/08/12	12CC	Consultor Tercerización[13%];Líder de Proyecto[13%]
14	Hito: Alcance de la iniciativa	0 días	jue 06/09/12	jue 06/09/12	11;12;13	Consultor Tercerización;Líder de Proyecto
15	A.3 Especificar la Organización, Dotación del Pe	18 días	lun 13/08/12	mié 05/09/12		
16	Conformar la organización del equipo del proyecto	15 días	lun 13/08/12	vie 31/08/12	6	Consultor Tercerización[14%];Líder Tecnología[2%];Líder de Pro
17	Generar la solicitud de servicio (Procesos de Ne	3 días	lun 03/09/12	mié 05/09/12	16	Consultor Tercerización[30%];Recurso de Procesos[50%]
18	Hito: Solicitud de servicio (Procesos de Negocio	0 días	mié 05/09/12	mié 05/09/12	17	Recurso de Procesos[30%];Consultor Tercerización[50%]
19	Hito: Definición del Equipo del Proyecto	0 días	mié 05/09/12	mié 05/09/12	18	Consultor Tercerización[50%]
20	Hito: Fin Fase A	0 días	mié 05/09/12	mié 05/09/12	19;8	Consultor Tercerización[50%]
21	B. Gestión de Beneficios, Adm. Proyectos y Cambio	23,31 días	jue 06/09/12	mar 09/10/12		
22	B.1 Preparar Monitorear y Gestionar los Planes	9,31 días	jue 06/09/12	mie 19/09/12		
23	Confirmar los Parámetros del Proyecto y Desarr	9,31 días	jue 06/09/12	mie 19/09/12	19;20	Consultor Tercerización[50%];Consultor Tercerización [5%]
24	Hito: Plan del Proyecto	0 días	mié 19/09/12	mié 19/09/12	23	Consultor Tercerización[50%]
25	Comunicar al personal del equipo objetivos del pr	2 días	jue 06/09/12	vie 07/09/12	23CC	Consultor Tercerización[13%]
26	Hito: Comunicación e Inicio Formal del Proyecto	0 días	vie 07/09/12	vie 07/09/12	25	Jefe de Area;Consultor Tercerización[50%]
27	B.3 Desarrollar la Visión de Cambio	9 días	mié 19/09/12	mar 02/10/12		
28	Determinar el nivel de esfuerzo requerido para cre	5 días	mié 19/09/12	mié 26/09/12	24CC	Recurso de Capital Humano
29	Hito: Esfuerzos de Cambio	0 días	mié 26/09/12	mié 26/09/12	28	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[50%]
30	Desarrollar la Visión de Cambio	5 días	mar 25/09/12	mar 02/10/12	29FC-1 día	Recurso de Capital Humano
31	Hito: Visión de Cambio	0 días	mar 02/10/12	mar 02/10/12	30	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[50%]
32	B.4 Desarrollar la Estrategia de Cambio y el Plar	12 días	mié 19/09/12	vie 05/10/12		
33	Desarrollar la estrategia y Plan de Cambio	2 días	mar 02/10/12	jue 04/10/12	31	Recurso de Procesos[30%];Consultor Tercerización[50%];Recurs
34	Determinar el impacto para el empleado	3 días	mié 19/09/12	lun 24/09/12	28CC	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[50%]
35	Identificar las áreas de atención	3 días	mié 19/09/12	lun 24/09/12	28CC	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[50%]
36	Definir las acciones alineadas a los hallazgos	3 días	mar 02/10/12	vie 05/10/12	33CC	Recurso de Capital Humano
37	Acompañar a los empleados para facilitar el proce	3 días	mar 02/10/12	vie 05/10/12	33CC	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[50%]
38	Identificar área impactadas	1 día	mié 19/09/12	jue 20/09/12	28CC	Recurso de Procesos[30%];Recurso de Capital Humano
39	Establecer las acciones a realizarse por cada una	1 día	mar 02/10/12	mié 03/10/12	33CC	Recurso de Capital Humano;Recurso de Procesos[30%];Consulto
40	Hito: Estrategia y Plan de Cambio	0 días	mié 03/10/12	mié 03/10/12	39	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[50%];Lider
41	B.6 Diseñar e Implementar las Comunicaciones	4 días	mié 03/10/12	mar 09/10/12		
42	Definición de la fechas hitos	2 días	mié 03/10/12	vie 05/10/12	40CC	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[10%]
43	Identificación de los Tipos de Audiencia	2 días	mié 03/10/12	vie 05/10/12	42CC	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[10%]
44	Definición de la Información a comunicar de acue	2 días	vie 05/10/12	mar 09/10/12	43	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[10%]
45	Identificación de las areas impactadas	2 días	mié 03/10/12	vie 05/10/12	40CC	Recurso de Capital Humano;Consultor Tercerización[10%]
46	Hito: Plan de Comunicación	0 días	vie 05/10/12	vie 05/10/12	45	Consultor Tercerización[50%]
47	Hito: Fin Fase B	0 días	vie 05/10/12	vie 05/10/12	26;46	Consultor Tercerización[50%]
48	C. Identificar, Evaluar y Administrar Riesgos de Sou	30 días	jue 23/08/12	mié 03/10/12		
49	C.1 Identificar y Evaluar los Riesgos Asociados	13 días	jue 23/08/12	lun 10/09/12		
54	C.2 Gestionar los Riesgos Asociados al Sourcin	17 días	mar 11/09/12	mié 03/10/12		
60	II. Etapa: Evaluación	111 días	jue 23/08/12	jue 24/01/13		
61	D. Linea Base del Ambiente Actual	48 días	jue 30/08/12	lun 05/11/12		
62	Determinar la ejecución de un Benchmarking	11 días	jue 30/08/12	jue 13/09/12		
63	Solicitud al área de mercadeo contactos Peer Gr	1 día	jue 30/08/12	jue 30/08/12	50	Consultor Tercerización[20%];Consultor Tercerización [10%];Lide
64	Desarrollo del instrumento a ser aplicado	3 días	jue 30/08/12	lun 03/09/12	63CC	Consultor Tercerización[20%];Consultor Tercerización [1%];Lider
65	Recolección de la información con las empresas	10 días	jue 30/08/12	mié 12/09/12	63CC	Consultor Tercerización[38%];Consultor Tercerización [1%];Lider
66	Analisis de los resultados	1 día	jue 13/09/12	jue 13/09/12	65	Consultor Tercerización[50%];Consultor Tercerización [1%];Lider
67	Generación del Informe	1 día	jue 13/09/12	jue 13/09/12	66CC	Consultor Tercerización[50%];Consultor Tercerización [1%];Lider
68	Hito: Presentación de Resultados	0 días	jue 13/09/12	jue 13/09/12	67	Consultor Tercerización[50%]

... / ...

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
69		Costos Actuales Detallados/Evaluación financier	20 días	jue 06/09/12	jue 04/10/12		
70		Levantamiento de Costos Actuales Detallados	20 días	jue 06/09/12	jue 04/10/12	14	Lider Finanzas[316%];Consultor Tercerización[15%];Lider de Pro
71		Hito: Costos Detallados del Servicio Correspond	0 días	jue 04/10/12	jue 04/10/12	70	Lider Finanzas
72		D.2 Evaluar los Procesos de Negocio	43 días	jue 06/09/12	lun 05/11/12		
73		Revisar Mapas de Proceso y Medir sus Nivel	38 días	jue 06/09/12	lun 29/10/12		
74		Levantar el mapa de Proceso (SIPOC), Proc	15 días	jue 06/09/12	mié 26/09/12	18	Lider Tecnologia[1%];Andrea Jeannette Vera Martin[1%]
75		Hito: Mapas de Procesos (SIPOC) y proces	0 días	mié 26/09/12	mié 26/09/12	74	Recurso de Procesos
76		Identificar los riesgos del proceso a Detalle	5 días	jue 04/10/12	mié 10/10/12	59	Consultor Tercerización[30%];Recurso de Capital Humano[12%];
77		Ubicar información de las politicas que soport	5 días	jue 27/09/12	mié 03/10/12	75CC	Recurso de Procesos[25%]
78		Levantamiento del modelo Operativo	10 días	jue 27/09/12	mié 10/10/12	77CC	Recurso de Procesos
79		Hito: Modelo Operativo Actual	0 días	mié 10/10/12	mié 10/10/12	78	Recurso de Procesos
80		Hito: Politicas Actuales	0 días	mié 03/10/12	mié 03/10/12	77	Recurso de Procesos
81		Hito: Diagnostico de la Situación Actual de la	0 días	lun 29/10/12	lun 29/10/12	3FC+13 días	Recurso de Procesos;Consultor Tercerización[50%]
82		D.3 Evaluar el Ambiente Tecnológico	5 días	vie 14/09/12	jue 20/09/12		
83		Determinar las tecnologias y sistemas en uso	5 días	vie 14/09/12	jue 20/09/12	68	Consultor Tercerización[2%];Lider Tecnologia[2%];Lider de Proye
84		Hito: Ambiente Tecnologico Actual	0 días	jue 20/09/12	jue 20/09/12	83	Lider Tecnologia[55%];Consultor Tercerización[50%]
85		D.4 Evaluar la Organización Actual	5 días	vie 21/09/12	jue 27/09/12		
86		Levantar organigrama, caracterisiicas de la o	5 días	vie 21/09/12	jue 27/09/12	13CC+5 días	Recurso de Procesos[30%];Consultor Tercerización[50%]
87		Hito: Estructura Organizativa Actual	0 días	jue 27/09/12	jue 27/09/12	86	Consultor Tercerización[50%];Recurso de Procesos[50%]
88		D.5 Evaluar Locaciones Existentes / Potencia	5 días	vie 21/09/12	jue 27/09/12		
91		D.6 Validar y Acordar la Información Recogi	5 días	mar 30/10/12	lun 05/11/12		
94		E. Desarrollo de la Visión de Opciones de Sourcing	61 días	jue 23/08/12	jue 15/11/12		
95		E.1 Identifique y Confirme Oportunidades de Me	7 días	mié 07/11/12	jue 15/11/12		
100		E.2 Desarrollar Estrategia de Sourcing	48 días	jue 23/08/12	lun 29/10/12		
140		F. Identificar y Seleccionar Proveedores y Establece	95 días	jue 13/09/12	jue 24/01/13		
141		F.2 Identifique Potenciales Proveedores de Ser	37 días	jue 13/09/12	lun 05/11/12		
146		F.3 Desarrolle y Gerencie el RFP	63 días	lun 29/10/12	jue 24/01/13		
147		F3.1 Desarrolle RFP	48 días	lun 29/10/12	jue 03/01/13		
163		F3.2 Evalúe y Seleccione al Proveedor de Se	27 días	mié 19/12/12	jue 24/01/13		
164		Evaluación Técnica	15 días	vie 04/01/13	jue 24/01/13		
165		Evaluación Técnica (Lectura de ofertas,	10 días	vie 04/01/13	jue 17/01/13	162	Consultor Tercerización[10%];Lider de Proyecto[10%];Jefe de Are
166		Preparación y Presentación del Informe c	5 días	vie 18/01/13	jue 24/01/13	165	Consultor Tercerización[50%];Consultor Tercerización[20%]
167		Hito: Informe Evaluación Técnica de Pro	0 días	jue 24/01/13	jue 24/01/13	166	Consultor Tercerización[50%];Lider de Proyecto;Jefe de Area
168		Evaluación Económica	20 días	mié 19/12/12	mar 15/01/13		
169		Solicitud de apertura de las Ofertas Econ	1 día	vie 28/12/12	vie 28/12/12	161CC	Consultor de Procura
170		Evaluación Economica de las Ofertas	10 días	mié 19/12/12	mar 01/01/13	69FC-8 días	Consultor de Procura
171		Hito: Informe Evaluación Económica de	0 días	mar 01/01/13	mar 01/01/13	170	Consultor de Procura
172		Selección y aprobación del Proveedor ar	10 días	mié 02/01/13	mar 15/01/13	171	Consultor de Procura
173		Hito: Buena Pro del Proveedor Seleccio	0 días	mar 15/01/13	mar 15/01/13	171,172	Consultor de Procura;Consultor Tercerización[50%]
174		III. Etapa: Diseño	67 días	lun 15/10/12	mar 15/01/13		
175		G. Visión del Entorno de Sourcing Deseado	67 días	lun 15/10/12	mar 15/01/13		
176		G.1 Visión de Normas	15 días	lun 15/10/12	vie 02/11/12		
177		Determinar y Diseñar las normas	15 días	lun 15/10/12	vie 02/11/12	9FC-11 días	Recurso de Procesos[50%]
178		Hito: Politicas Aprobadas	0 días	vie 02/11/12	vie 02/11/12	177	Recurso de Procesos
179		G.2 Visión de Procesos	67 días	lun 15/10/12	mar 15/01/13		
180		Diseñar los procesos visionados del servicio	15 días	lun 15/10/12	vie 02/11/12	177CC	Recurso de Procesos[50%]
181		Hito: Procesos Visionados del Servicio	0 días	vie 02/11/12	vie 02/11/12	180	Recurso de Procesos
182		Diseñar el modelo operativo del servicio	10 días	vie 02/11/12	jue 15/11/12	181FC-1 día	Recurso de Procesos[50%]
183		Hito: Modelo Operativo Visionado	0 días	jue 15/11/12	jue 15/11/12	182	Recurso de Procesos;Consultor Tercerización[50%]
184		Hito: Fin Fase G	0 días	vie 02/11/12	vie 02/11/12	178,180	Consultor Tercerización[50%]
185		Hito: Replanificación	0 días	mar 15/01/13	mar 15/01/13	173	Consultor Tercerización[50%]
186		Transición	17 días	mié 02/01/13	jue 24/01/13	172CC	
187		Identificar y Seleccionar Proveedores y Desarrollar Contr	0,09 días	jue 24/01/13	jue 24/01/13	166FF	Consultor Tercerizacion [20%];Lider de Proyecto;Jefe de Area
188		Confirmar y Definir la Estrategia de Implantación	0,17 días	mié 02/01/13	mié 02/01/13		Consultor Tercerizacion [20%];Lider de Proyecto
189		Transferencia de Conocimiento	1 día	mié 02/01/13	mié 02/01/13		Proveedor
190		Construir el Ambiente de Sourcing Futuro	1 día	mié 02/01/13	mié 02/01/13		Consultor Tercerizacion [20%];Jefe de Area
191		Construir el Sistema de Medición (SLA)	1 día	mié 02/01/13	mié 02/01/13		Consultor Tercerizacion [20%];Lider de Proyecto
192		Implementación	17 días	mié 02/01/13	jue 24/01/13	172CC	
193		Hito: Fin de la Transición e Implentación del Servicio Terc	1 día	mié 02/01/13	mié 02/01/13		
194		Hito: Inicio de la Operación Y Optimización	1 día	mié 02/01/13	mié 02/01/13		
195		Estabilización	17 días	mié 02/01/13	jue 24/01/13		Jefe de Area;Lider de Proyecto;Proveedor;Lider Tecnologia
196		Cierre del Proyecto	1 día	vie 25/01/13	vie 25/01/13	195	
197		Hito: Fin	1 día	vie 25/01/13	vie 25/01/13		

Figura 14: Cronograma del Proyecto.

Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Las personas o recursos que con su participación realizaran los diferentes entregables del proyecto estarán organizados de la siguiente forma:

Equipo de Proyecto

El equipo de proyecto tendrá una estructura matricial con dedicación a tiempo parcial, por parte de todos los integrantes, requiriendo mayor dedicación sólo de por parte de los líderes funcionales o del área de correspondencia y los consultores de tercerización. La figura a continuación muestra la estructura organizativa del proyecto.

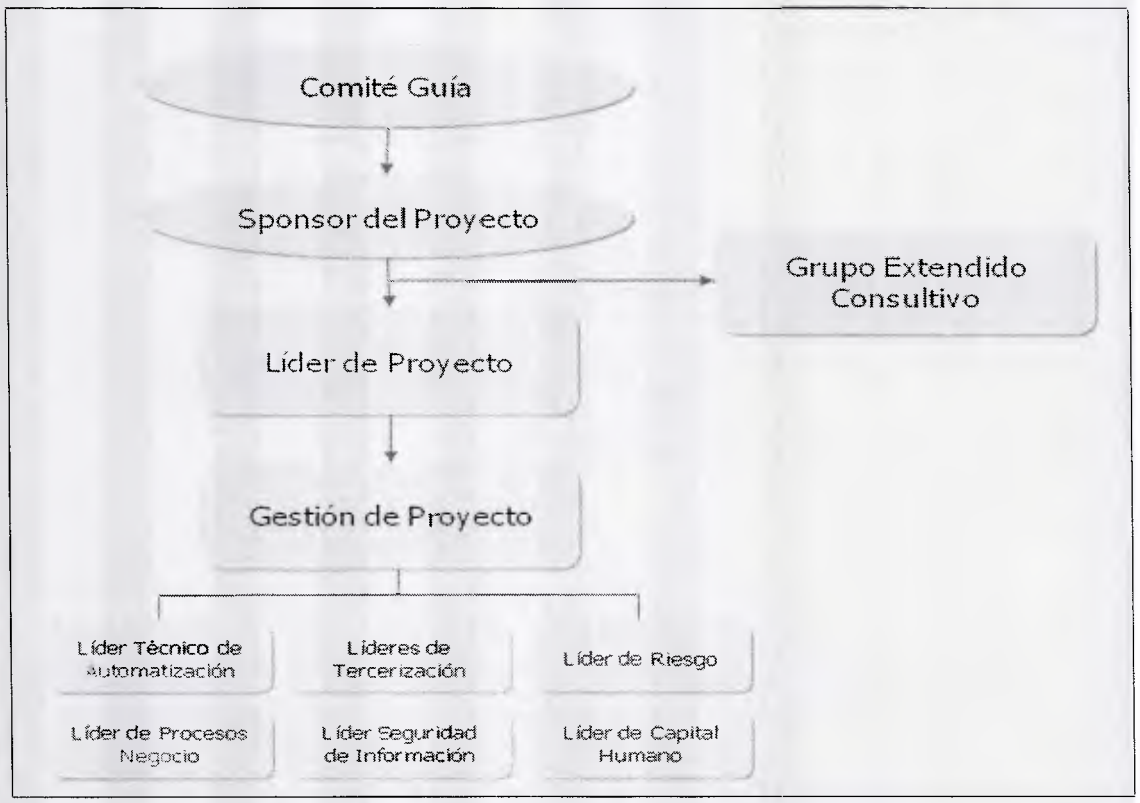

Figura 15: Estructura del Equipo de Proyecto.
Fuente: Gerencia de Tercerización 2012.

Roles y Responsabilidades del Equipo de Proyecto

Los roles, responsabilidades y habilidades requeridos para desarrollar el proyecto, son los siguientes:

Tabla 6.- Roles y Responsabilidades del Equipo de Proyecto.

Roles	Recurso Asignado	Responsabilidades
Comité Guía	Director Vicepresidentes Líder de Proyecto	• Brindar lineamientos estratégicos y toma decisiones.
Sponsor o Patrocinador del Proyecto	Vicepresidente del área de Servicios Administrativos	• Proveer dirección a la gerencia del proyecto. • Servir de enlace entre el líder del proyecto y el comité guía.
Grupo Extensivo Consultivo	Consultor	• Proveer capacidades de experticia y conocimiento especializado en temáticas particulares relacionadas directa o indirectamente con el tema de Sourcing.
Líder de Proyecto	Gerente de División del Área de Servicios Administrativos	• Ejercer la gerencia general del proyecto, tanto técnica como administrativa.
Gestión de Proyecto	Consultores de Tercerización	• Formular el plan de Proyecto y hacer seguimiento del mismo. • Coordinar desarrollo del plan de trabajo (Gantt y recursos, avances). • Gestionar el logro de los resultados planificados.
Líderes de Área	• Consultores de: Riesgo / Tecnología / Capital Humano/ Procesos de Negocio/ Infraestructura/ Tercerización/ Finanzas. • Jefe de Departamento y Supervisor del Área de Correspondencia.	• Ejercer la gerencia del proyecto en su especialidad, y supervisar un equipo de ejecutores para desarrollar los productos del proyecto de acuerdo a los requerimientos y especificaciones relacionas con su área de experticia.

Fuente: Gerencia de Tercerización 2012.

Planificación de las Entradas y Salidas de los Recursos

Tabla 7.- Planificación de las Entradas y Salidas de los Recursos

Recurso Asignado	Fecha de Entrada	Fecha de Salida
Director Vicepresidentes Líder de Proyecto	01/08/2012	25/01/2013
Vicepresidente del área de Servicios Administrativos	01/08/2012	25/01/2013
Consultor Externo	Cuando sea requiera	
Gerente de División del Área de Servicios Administrativos	01/08/2012	25/01/2013
Consultores de Tercerización	01/08/2012	25/01/2013
• Consultores de: Riesgo / Tecnología / Capital Humano/ Procesos de Negocio/ Infraestructura/ Tercerización/ Finanzas. • Jefe de Departamento y Supervisor del Área de Correspondencia.	01/08/2012	25/01/2013

Plan de Gestión de las Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Interesados del Proyecto

Con la finalidad de incrementar las probabilidades de éxito del proyecto se identifican las relaciones que pudieran impactar positiva o negativamente la ejecución de las actividades, mediante la identificación de los posibles

interesados su participación en el proyecto y el impacto o influencia sobre las acciones a ejecutar, los cuales se muestran a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8.- Interesados del Proyecto

Impacto	*Participación*		
	Deseable	Necesario	No Necesario
Alto	Red de Agencias Prueba Central Back de Recaudación TDC Operaciones Masivas Atención Clientes /Hub de distribución	Área de Correspondencia Área de Transporte Registro Documental Almacén	
Medio	Director Ejecutivo de Administración y Servicios Generales	Procesos de Negocio Procura Continuidad de Negocio Seguridad de Información	
Bajo			

Fuente: Gerencia de Tercerización 2012.

Plan de Comunicaciones: Durante la ejecución del proyecto las comunicaciones se realizaran conforme a lo descrito en la Figura 16, en la misma se muestra: Emisor, receptor, tipo de información, medio de comunicación, frecuencia e idioma. Considerando además que en caso de requerir escalamiento de alguna información el mismo se realizara de acuerdo a la estructura organizativa del proyecto definida en el Plan de los Recursos Humanos.

Emisor o Responsable	Información a Difundir	Frecuencia	Receptor(s)	Tipo de Comunicación	Medio de Comunicación	Instrumento	Idioma
Consultor de Tercerización	• Avance del proyecto • Desviaciones y causas • Puntos de atención • Acciones a realizar • Próximos pasos	Quincenal	Equipo de Proyecto Comité Patrocinador	Formal Escrita Formal Verbal	Correo Electrónico Reuniones de Seguimiento	Presentación de Avance Mensaje Escrito	Español
	• Resultados de los entregables • Requerimientos del Proyecto	De acuerdo al Cronograma					
Miembros del Comité Guía	• Lineamientos y estrategias de la organización.	Cuando se Requiera	Equipo de Proyecto Patrocinador	Formal Escrita	Correo Electrónico	Mensaje Escrito	
Miembros del Equipo	• Estatus de los entregables solicitados • Entregables realizados	Cuando se Requiera De acuerdo al Cronograma	Consultores de Tercerización Gerente del Proyecto	Formal Escrita	Correo Electrónico	Mensaje Escrito	
Gerente del Proyecto	• Aceptación de los entregables • Acuerdos • Responsables de los acuerdos • Solicitud de recursos • Información Extraordinaria	Cuando se Requiera	Miembros del Equipo	Formal Escrita Formal Verbal	Correo Electrónico Reuniones	Minutas de Reunión Mensaje Escrito	
Proveedores	• Servicio ofrecido • Dudas sobre los requerimientos • Oferta de servicio y Cotización.	De acuerdo al Cronograma	Consultores de Tercerización	Formal Escrita	En físico	Pliego de Condiciones Mensaje Escrito Oferta	

Figura 16: Plan de Comunicaciones del Proyecto.

Plan de Gestión de los Riegos

La planificación y control de los eventos que impactan, tanto positiva como negativamente la ejecución del proyecto se realizará mediante el Plan de Gestión de Riesgos descrito a continuación.

La gestión de los riesgos contempla la identificación, el análisis cualitativo y cuantitativo, y la planificación de la respuesta ante los mismos. Para el análisis de los riesgos se partirá de la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre la ejecución, como medios para finalmente determinar la criticidad de cada uno. Para ello se clasifican tanto la ocurrencia como el impacto en bajo, medio y alto en función de los criterios descritos a continuación.

Criterios para el Análisis de Riesgos

Tabla 9.- Probabilidad de Ocurrencia de los Riesgos

Probabilidad de Ocurrencia	
Ocurrencia Baja	Posibilidad de ocurrir < 20%
Ocurrencia Media	Posibilidad de ocurrir > 20% y < 80%
Ocurrencia Alta	Posibilidad de ocurrir >90%

Fuente: Gerencia de Tercerización 2012.

Tabla 10.- Impacto de los Riesgos

Impacto	
Bajo	Afecta seriamente al patrimonio
Medio	Afecta significativamente al patrimonio
Alto	Afecta poco al patrimonio

Fuente: Gerencia de Tercerización 2012.

Tabla 11.- Criticidad de los Riesgos

Impacto	Criticidad del Riesgo		
Alto	Media	Alta	Alta
Medio	Media	Media	Alta
Bajo	Baja	Media	Media
	Bajo	*Medio*	*Alto*
	Probabilidad		

Fuente: Gerencia de Tercerización 2012

Estrategias para la Gestión del Riesgo

Para el tratamiento del riesgo se clasifican las estrategias en cuatro formas:

Mitigar o tomar acciones para disminuir el impacto del riesgo.

Controlar propiciando acciones que limiten o aumenten la ocurrencia del riego.

Trasferir o trasladar el riesgo a un tercero.

Aceptar o asumir el riego en los casos que las acciones de mitigación no son ejecutables o generan mayor impacto que el riego identificado.

Identificación de Riesgos

Los riesgos identificados son:

- Insatisfacción del cliente interno.
- Incremento de costos.
- Suspensión del proyecto.
- Retrabajo y retrasos en la implantación de la solución.
- Retrasos en la planificación y ejecución.
- Pérdida del control y reciprocidad en la documentación.

Riesgo Identificado	Causa	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Estrategia	Acción	Responsable
Insatisfacción del cliente interno	Desactualización de descripción de cargos y funciones	Baja	Medio	**Media**	Controlar	Incluir la revisión en las acctividades del proyecto.	Líder de Procesos Consultor Tercerización
	Desactualización de Procesos.	Baja	Medio	**Media**	Controlar		
	Incumplimiento de condiciones por parte de los proveedores del servicio.	Baja	Alto	**Media**	Mitigar	Incluir cláusulas contractuales que garanticen el cumplimiento.	Consultor Tercerización Líder de Proyecto
Incremento de costos	Estatus de los contratos con proveedores actuales, responsables de la distribución.	Media	Alto	**Alta**	Controlar	Hacer negociaciones tempranas y ajustar tiempos de la implantación.	Consultor Tercerización
Suspensión del proyecto	Cambios en aspectos regulatorios y normativos.	Media	Alto	**Alta**	Asumir	Establecer plan de contingencia.	Todos los Líderes de Área
	Eventualidades sociales o políticas (Marchas, manifestaciones, etc....).	Baja	Alto	**Media**	Asumir	Replanificar o iniciar acciones de cierre del poyecto.	Consultor Tercerización Líder de Proyecto
Retrabajo y retrasos en la implementación de la solución	Poco adiestramiento o sensibilización del personal.	Baja	Bajo	**Baja**	Controlar	Elaborar plan de adistramiento con el proveedor.	Líder de Proyecto Jefe del Departamento
	Resistencia al cambio.	Alta	Medio	**Alta**	Mitigar	Generar plan de concientización con RRHH.	Consultor Tercerización Líder de Proyecto Líder de RRHH
Retrasos en la planificación y ejecución	Capacidad y suficiencia de los recursos disponibles para la evaluación y ejecución del proyecto.	Alta	Medio	**Alta**	Asumir	Replanificar.	Consultor Tercerización Líder de Proyecto
	Cambio de algunos de los recursos estratégicos o principales.	Media	Alto	**Alta**	Mitigar	Preparar nuevo recurso.	Consultor Tercerización Líder de Proyecto
Pérdida del control y reciprocidad en la documentación	Deficiencias y colapso de la base de datos. (Manual)	Alta	Alto	**Alta**	Asumir	Establecer plan de contingencia.	Líder de Proyecto Jefe del Departamento
	Poca seguridad y posibilidad de rastreo de los envíos	Baja	Alto	**Media**	Mitigar	Incluir cláusulas contractuales que garanticen el cumplimiento.	Consultor Tercerización Líder de Proyecto

Figura 17: Plan de Riesgos.

Plan de Gestión de la Calidad

A los fines de satisfacer las necesidades u objetivos por el cual fue propuesto el proyecto se identifican como requisitos de la calidad del proyecto tres grandes entregables. El Proyecto debe medir y controlar la calidad de tres grandes entregables desarrollados a lo largo de todo el proyecto: Funcionalidades Técnicas, Funcionalidades Operativas y Tiempos de Entrega. Siendo el responsable de garantizar la gestión del plan el Consultor de Tercerización asignado al proyecto, como se muestra en la figura a continuación.

Característica	Requisitos / Documentos	Instrumento de Control	Responsable	Frecuencia	Tipo de Inspección
Funcionalidades Operativas	• Documento de Definición del Alcance del Servicio a Contratar • Matriz y Mapa de Riesgo • Ficha de Proveedores Contactados • Informe de Resultados del Benchmarking • Inventario de Procesos • SIPOC • Cadena de Valor • Modelo de Operación • Estructura Organizativa • Roles y Responsabilidades • Indicadores de Gestión • Estructura de Costos • Elemento de la Contratación: Servicio, Clientes , Proveedores, Organización, Implantación • Documento de Solicitud de Propuesta • Matriz de Criterios de Evaluación Proveedores • Matriz de Dudas y Preguntas de los Proveedores • Informe de las Visitas • Informe de Resultados de la Evaluación • Presentación de Resultados al Comité	Minutas de Aprobación Comunicación Formal Escrita (Correo)	Líder del Proyecto y Consultor de Tercerización	De acuerdo al Cronograma	Lectura

Característica	Requisitos / Documentos	Instrumento de Control	Responsable	Frecuencia	Tipo de Inspección
	• Contrato Marco: Servicios, Precio, Duración, Penalidades • Certificación de los Procesos de la contratación • Documento del Modelo de Gobierno de la contratación • Cuadro de Control del Servicio • Actas de Transferencia de Conocimiento del Servicio al Proveedor (Sesiones) • Minutas de las Sesiones de Transferencia • Minuta de Sesión de Transferencia de la Entrega de los SIA's				
Funcionalidades Técnicas	• Documento de Componentes y/o Diagramas de Tecnología • Inventario de las Facilidades • Acta de Certificación de Tecnología • Modelo de Operación • Pliego de Condiciones para Ofertar	Minutas de Aprobación Comunicación Formal escrita (Correo)	Líder Técnico	De acuerdo al Cronograma	Lectura
Tiempos de Entrega	• Actualización del Cronograma de Actividades / Plan de Hitos • Línea de Tiempo por Fase • Documento de Cierre del Proyecto	Presentación de Avance Diagrama de Gantt	Consultor de Tercerización	Quincenal y Según Cronograma	Lectura

Figura 18: Plan de la Calidad.

Plan de Gestión de las Adquisiciones

Para la ejecución del proyecto no se requieren compras o adquisiciones de bienes o servicios, sin embargo la contratación del servicio de correspondencia fin último u objetivo de este estudio, requiere de la gestión y administración del

contrato con el proveedor que resulte seleccionado. Para ello se procederá conforme a lo planteado en la Tabla 12 que se muestra a continuación.

Tabla 12.- Plan de las Adquisiciones

Necesidad	Contratación del servicio de administración y gestión de la correspondencia interna y externa de la organización.
Responsables	Consultor de Tercerización, Líder de Procura, Líder de Consultoría Jurídica
Posibles Proveedores	Grupo Zoom Envex C.A. IBC de Venezuela Seiteca Express AM Asesores TV Orienco Servicios de Encomienda C.A
Criterios	Especificaciones Funcionales u Operativas. Especificaciones Técnicas o de la Herramienta. Especificaciones de Continuidad del Servicio. Especificaciones de Seguridad de la Información. Especificaciones del Desempeño. (Indicadores de Gestión) Especificaciones de Infraestructura. Especificaciones de Retorno o Culminación del Servicio.

.../...

Proceso	1. Determinar elementos de la Contratación (Servicio, Clientes , Proveedores, Organización) 2. Identificar posibles proveedores del servicio 3. Elaborar pliego de condiciones para ofertar 4. Elaborar matriz de evaluación de proveedores 5. Envío de la invitación al proceso de selección. 6. Entrega del pliego al proveedor. 7. Sesión aclaratoria de dudas a los proveedores. 8. Recepción de propuestas u ofertas. 9. Visitas a los proveedores. 10. Evaluación técnica y funcional. 11. Evaluación económica. 12. Sesión aclaratoria ofertas económicas. 13. Negociación de ofertas económicas. 14. Aprobaciones Internas. 15. Comunicación resultado de selección a proveedores (Buena Pro). 16. Desarrollar contrato marco: Servicios, Precio, Duración, Penalidades 17. Generar procedimiento de control de cambios. 18. Negociación del contrato. 19. Acta de acuerdos de tarifa. 20. Firma del contrato.
Frecuencia	Las actividades se realizarán de acuerdo al cronograma de trabajo.

Plan de Gestión de Costos

El Plan de Gestión de Costos no forma parte de la propuesta dado que el proyecto será ejecutado con recursos de la organización y no se estarían generando gastos adicionales a los ya presupuestado para la gestión. Del mismo modo se trasladará lo presupuestado para la operación interna a la contratación externa del servicio, evitando incurrir en costos adicionales.

6.6. Factibilidad de la Propuesta

Para la implementación de la propuesta la organización cuenta con todo el recurso humano requerido, del mismo modo económicamente no se requiere de inversión adicional a la ya realizada, ya que para la contratación del servicio se utilizará el presupuesto actual de la operación del mismo, adicionalmente la implementación de esta propuesta persigue disminuir el incremento de los costos asociados al servicio lo cual de representa un beneficio económico para la organización.

La propuesta está basada en los fundamentos del PMI, identificando las acciones a realizar de acuerdo a las nueve (9) áreas de conocimiento, principalmente las relativas a los procesos de iniciación y planificación a través de la aplicación de las mejores prácticas sugeridas en el PMBOK (2008) que, aunque no son garantía del éxito del proyecto, proporcionan lineamientos, herramientas y metodologías de trabajo que incrementan la probabilidad de lograr los objetivos del proyecto y por ende alcanzar los resultados esperados por la organización.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La propuesta desarrollada se baso en las necesidades identificadas por lo tanto se encuentra adecuada a la realidad de la empresa, lo que contribuye a su aceptación, además con el enfoque de gestión por proyectos del PMI el cual permite definir el plan de implementación por cada área de conocimiento descomponiéndolo en partes (integración, alcance, cronograma, calidad, recursos humanos, calidad y riesgos) por lo que se facilita su gestión.

La aplicación de los procesos de planificación propuestos por el PMI brindan soporte y estructura minimizando los imprevistos durante le ejecución del proyecto.

Para el desarrollo de los objetivos planteados se requirió de realizar una exhaustiva revisión documental y levantamiento de información con los involucrados con el Proceso de Administración y Gestión de la Correspondencia de la empresa.

Para que el plan esté ajustado o responda a las necesidades de la organización es indispensable el entendimiento de las de las estrategias de la organización y los procesos de la operación.

La gerencia de riesgo es un proceso crítico de éxito o de fracaso en los proyectos si no se maneja de forma estructurada y sistemática utilizando una metodología para su análisis y seguimiento.

La búsqueda de mejora continua y de la excelencia de las Organizaciones, hace necesario que se preocupen por elaborar planes que permitan asegurar la calidad de sus procesos.

Contar con un Plan de Implantación como el diseñado permitirá dar cumplimiento a las tareas de la mejor manera posible de forma que el producto final se ajuste a los requisitos solicitados por el cliente interno. Al mismo tiempo que servirá de guía para futuros proyectos de tercerización.

Las alianzas surgen como un fenómeno de los mercados globales, como un arreglo o negocio entre partes que permite a las empresas compartir los riesgos y los recursos que necesitan para nuevos proyectos o nuevos mercados, fortaleciendo de esta forma la competitividad de empresa.

Recomendaciones

Para futuros estudios se proponen las siguientes recomendaciones:

- Involucrar a todo los integrantes del equipo de proyecto y así obtener una visión completa de todas las áreas involucradas en la iniciativa.

- Se recomienda llevar un registro de los riesgos en los proyectos, a fin de obtener una base de consulta que permita registrar las lecciones aprendidas.

- Realizar la documentación y actualización de todos los procesos involucrados en el proyecto, de manera de contar con la información necesaria para la realización de proyectos similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). **"El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica"**. Caracas. Episteme.
- Balestrini, M. (2006). **"Cómo se elabora el Proyecto de Investigación "**. Séptima Edición. Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Banesco. (2012). Información de la Institución. Consultado en http://www.banesco.com.
- Bautista, M. (2009). **"Manual de Metodología de la Investigación"**. Tercera Edición. Caracas, Venezuela. TALITIP.
- Brazón, L. (2005). **"Plan para la Implemetación de un Modelo de Tercerización en la Administración de Inventarios en Cemex de Venezuela Planta Pertigalete"**. Trabajo Especial de Grado. Caracas.
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2010). "**Ciclo de Vida de la Metodología del Servicio Tercerizado"**.
- Guido, J. Clementes, J. (2007). **"Administración Exitosa de Proyectos"**. Tercera Edición. Mexico, Cencage Learning.
- Gudiño, A. (2005). **"Evaluación de los Procesos de Planificación de Gestión del Alcance en el Proyecto de Adecuación de Sistemas de Respaldo Eléctrico de Empresa de Telefonía Móvil "**. Trabajo Especial de Grado. Caracas.
- Henriques, K. (2006). **"Modelo de Gestión de un Portafolio Tecnológico Ejecutado Vía Outsourcing"**. Trabajo Especial de Grado. Caracas.
- Hernández, Fernández y Baptista (1998). **"Metodología de la Investigación".** Tercera Edición. Mexico, McGRAW.

- Hurtado de Barrera, J (2010). **"El Proyecto de Investigación, Compresión Holística de la Metodología y la Investigación"**. Sexta Edición. Caracas, Ediciones Quirón.
- Laseter T. (2000). **"Alianzas Estratégicas con Proveedores: Un modelo de abastecimiento equilibrado"**. Colombia, Editorial Norma S.A..
- Ley Orgánica del Trabajo (2012). Decreto 8.938. Caracas, Venezuela.
- Morales G. (2004). ***"La Gerencia de Proyectos"***. México, Editores Independientes.
- Palacios, L. (2005). **"Gerencia de Proyectos, un enfoque latino".** Tercera Edición. Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello.
- Palencia-Lefler, M. (2008). "**Técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa"**. Barcelona, Bresca.
- Project Management Institute. (2008). **"Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos".** Cuarta Edición. EEUU.
- Yáber, y Valarino (2003). **"Tipologías, fases y modelos de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia".** Venezuela.