

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

Enfoque Estructurado para la Implementación de un Outsourcing en Tecnología de la Información, en las Pymes del Sector Financiero de la Quinta Región.

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Profesor Guía: Arturo Cornejo

César Lastarria Cortez

Manuel Moraga Ortega

Valparaíso, Julio de 2006

## INDICE

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Marco Teórico</b> .....	4
Historia.....	5
¿Qué es el Outsourcing? Definición, Importancia Y Aplicación.....	6
Factores Condicionales Para La tercerización.....	7
El Camino Para Tercerizar.....	10
Organización del Proyecto.....	12
Ventajas y Desventajas de la Subcontratación.....	16
El Outsourcing como Herramienta de la Reingeniería.....	18
Metodología para Establecer un Proyecto de Outsourcing.....	19
Hacia un Outsourcing en la Pyme.....	20
Socios en el Cambio.....	22
Factores que Impulsaron el Outsourcing .....	27
El Outsourcing en Tecnología de la Información.....	29
El Outsourcing en el Mundo de la Pyme.....	32
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	37
<b>Objetivos</b> .....	38
<b>Metodología</b> .....	40
<b>Resultados</b> .....	41
Resultado Uno: Grado de Importancia otorgado por las Pymes a las TI.....	41
Resultado Dos: Etapas y Problemas típicos de un Outsourcing en TI.....	43
Resultado Tres: Estructura básica del modelo.....	48
<b>Discusión</b> .....	63
<b>Conclusión</b> .....	64
<b>Bibliografía</b> .....	65

## RESUMEN

Actualmente se señala que la externalización de los servicios representa una fórmula que permite a las empresas controlar costos, enfocarse en el núcleo del negocio (Core Business) y aprovechar al máximo sus activos, mejorando también la atención al cliente. Por eso se considera que la externalización de servicios es una herramienta de gestión estratégica, que marca la diferencia entre una "buena empresa", que sabe lo que debe hacer, y una "gran empresa", que sabe lo que no debe hacer.

Existe una gran difusión del outsourcing y de la literatura disponible al respecto que describe de modo muy amplio las ventajas y desventajas de éste, sin embargo, no se ha planteado un método, capaz de regir la evolución del outsourcing en tecnologías de la información en las Pymes.

El presente proyecto de tesis es un estudio que establecerá los pasos necesarios para desarrollar un enfoque estructurado, que constituirá una herramienta simple de utilizar además de ayudar a las Pymes del sector financiero de la Quinta Región a enfrentar todos los cambios y problemas que derivan de una externalización del área informática.

## MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta tesis es dar a conocer un poco más sobre que trata el Outsourcing o la Subcontratación (como se suele llamar a esta herramienta), y ofrecer un enfoque estructurado para la implementación de un outsourcing en Tecnología de la Información.

El Outsourcing (o Tercerización de actividades de productos y/o servicios) se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, y también dicho término se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas “ventajas competitivas”.

La tercerización es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿Fabricar o comprar? El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

## HISTORIA.

La traducción al castellano del neologismo inglés outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas), por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, se esta realizando una "plataforma de lanzamiento" para que este tipo de servicios externos se lleve a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## ¿QUÉ ES EL OUTSOURCING? DEFINICION, IMPORTANCIA Y APLICACION.

**Outsourcing o Tercerización** (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos” y se ha venido bajo la denominación de outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, actuando con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también un fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los

tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

## **FACTORES CONDICIONALES PARA LA TERCERIZACIÓN.**

Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas:

- **La Tercerización Y El Ambiente Estratégico.**

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión, implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de tercerización.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

- **La Tercerización Y El Ambiente Organizacional.**

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

- **La Tercerización Y El Ambiente Económico.**

Bajo esta perspectiva, la tercerización requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional, así como los datos obtenidos a través del sistema de costos de las actividades tercerizadas en relación con los costos de las actividades internas.

A partir de la implantación de la tercerización, se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa.

De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades tercerizadas para la determinación final de los mismos.

- **La Tercerización Y El Ambiente Social.**

Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta dos aspectos:

- **Apertura de nuevos negocios:**

En este sentido, los ejemplos internacionales de la tercerización, algunos de los cuales serán expuestos más adelante, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

- **Revisión de las funciones:**

Con la implantación de la tercerización, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia, partiendo



de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando:

El aspecto social de los despidos cuando ocurren, procurando facilitar el proceso junto a los funcionarios, e intentando siempre y en la medida de lo posible, a través de negociaciones con el proveedor de los servicios que será contratado, el acogimiento, en una forma parcial o total, de estos funcionarios que se convertirán en colaboradores de la nueva empresa.

El movimiento interno funcional enseñará al administrador la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas tercerizadas. Esta situación se facilita, ya que, los ex empleados conocen la empresa, su cultura y filosofía. Este enfoque es extremadamente importante pues, con la implementación de la tercerización, la tendencia empresarial es despedir empleados, lo cual en un determinado momento hace que la empresa por el énfasis en las áreas que componen las actividades principales del negocio.

- **La Tercerización Y El Ambiente Político**

El gobierno Chileno, dentro del marco de modernización del estado, ya sea municipal o estatal, podría considerar a la tercerización como una forma adecuada de proceder en la relación con los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos.

Podemos decir que los programas de estabilización de la economía, la privatización de empresas estatales, la apertura de la economía y la disminución de la burocracia reflejan intenciones del estado que pueden tener resultados favorables a través de la tercerización.

- **La Tercerización Y El Ambiente Jurídico Legal**

En Chile no existe ley que prohíba la aplicación de la tercerización, sin embargo, por las leyes sobre estabilidad laboral puede tener obstáculos la tercerización, debido al costo que implica despedir a los empleados de las áreas que se pretende tercerizar, o por los aspectos de responsabilidad subsidiaria que existe (contratistas).

## EL CAMINO PARA TERCERIZAR.

### El Proceso De Tercerización

La aplicación de la tercerización en las empresas debe hacerse tomando en cuenta dos puntos de vista muy importantes:

- Se debe encontrar una empresa que ofrezca un servicio igual o mejor que el que se ejecuta internamente.
- El servicio a ser provisto debe hacerse de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.

Estos dos aspectos determinan claramente, y de una forma simple, un nuevo posicionamiento para las empresas contratadas y contratantes. Según American Management Association (AMA), para poner en práctica una tercerización estratégica se debe aplicar el siguiente proceso:

- Transformar a la jerarquía funcional de la estructura organizacional en una representación del proceso de los roles que cumple cada empleado en la empresa. Con esto se transforma la rígida organización funcional en una representación del proceso de roles, es decir, que los empleados desempeñen una serie de actividades requeridas y que estas se acoplen de forma que las personas de diferentes departamentos puedan trabajar juntas de manera eficiente y eficaz.
- Combinar varios procesos en unidades de negocio como una nueva estructura organizacional. Las unidades estratégicas de negocios son pequeños negocios definidos y establecidos como unidades en una empresa mayor, creadas con el fin de asegurar la promoción y el manejo de un cierto producto o servicio como si se tratara de un negocio independiente.
- Clasificar las unidades del negocio como una “capacidad esencial” o “complementaria” para el propósito de la empresa.

- Comprometer todas las unidades complementarias del negocio a una estrategia de desarrollo de capacidades independientes.
- Definir las especificaciones y oportunidad par la compra y venta de los productos o servicios de las unidades complementarias del negocio. Se trata de definir en dónde está la diferencia entre el proveedor interno y las mejores opciones del mercado.
- Administrar las iniciativas de tercerización a través de contratos con los proveedores.
- Evaluar e implementar continuamente cambios adicionales por parte de la red de las unidades de negocio corporativas causadas por consideraciones estratégicas de mercado o internas.

## ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.

Un proyecto de tercerización debe incluir la participación activa de funcionarios tanto de la empresa contratante como de las empresas proveedoras de servicios.

En definitiva, el trabajo conjunto y diario durante la contratación, implementación y desarrollo de todo el proyecto es esencial para el éxito del mismo.

Básicamente se necesita implementar un equipo de trabajo que incluya integrantes idóneos, y que se encarguen de aprobar, liderar y ejecutar el proyecto. El equipo de trabajo debe incluir los siguientes integrantes:

- **Comité ejecutivo:** Integrado por los gerentes de la empresa contratante y contratista. El comité ejecutivo es el encargado de aprobar el proyecto.
- **Gerencia de proyecto:** Integrado por un gerente líder de la empresa contratante y un gerente líder de la empresa contratista. La gerencia del proyecto es la que lidera el proceso.
- **Equipo del proyecto:** Integrado por profesionales de las empresas contratante y contratista. Este equipo es el que ejecuta el proyecto. El equipo del proyecto incluye especialistas seleccionados previamente por parte de la empresa contratante, los mismos que se encargarán del desarrollo organizacional mientras se aplica la tercerización. El equipo de especialistas, junto con la gerencia del proyecto, se encargarán de elaborar el contrato de prestación de servicios, y será el comité ejecutivo el que se encargue de dar la aprobación final.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO**

Con el fin de que un proyecto de tercerización tenga éxito, es preciso prestar atención especial a una serie de factores esenciales.

En primer lugar, la participación y patrocinio de la alta administración son importantes como fuente de ideas y de impulso al proyecto. Quienes deberán tener presente las razones para subcontratar o no, las áreas en que se pueden subcontratar y las que no, además, de las ventajas y desventajas de este proceso.

En segundo lugar está la formación de un equipo interno con conocimiento amplio de los procesos y productos para que el costo de los mismos no incluya deficiencias en materia funcional.

En tercer lugar, se debe focalizar al proveedor de los servicios en base a una selección detallada de los mismos que abalice una tercerización efectiva.

## **RAZONES PARA SUBCONTRATAR Y PARA NO SUBCONTRATAR.**

### **Razones para subcontratar:**

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología.
- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.

- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
- Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

**Razones para no subcontratar:**

- Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- Baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron tercerizados).
- Perder el control sobre el proveedor.
- Perder la filosofía de la empresa.
- Incertidumbre existencial.
- Dependencia de los proveedores.
- Perder la confidencialidad.
- Temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

**QUE SE PUEDE SUBCONTRATAR Y QUE NO.**

**Actividades que se pueden subcontratar:**

- Los que hacen uso intensivo de recursos – gastos corrientes o inversión de capital.
- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo.

- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

**Actividades que no se subcontratan:**

- Estrategia.
- Finanzas corporativas.
- Control de proveedores.
- Calidad.
- Normas ambientales.
- Seguridad.
- La satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios.
- La provisión de administración y dirección.
- El mantenimiento de las competencias y el control.
- La diferenciación con respecto a los competidores.
- El mantenimiento de la propia identidad.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN.**

### **Ventajas:**

- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.
- La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

### **Desventajas:**

- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso.



- Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

## **EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE LA REINGENIERÍA.**

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsource o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

## **METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING.**

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:

- Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros
- Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado
- Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso
- Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo)

### **Convencer De La Necesidad**

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

"La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización". (Rodríguez Leonardo, 1997, Septiembre, p. 669).

### **Implementar un Outsourcing**

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados.

Lo que hará esta metodología es ayudarle a planear, ayudarle a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

## **HACIA UN OUTSOURCING EN LA PYME**

Si nos remontamos a la filosofía que desarrollaron importantes hombres del acontecer económico encontraremos el caso de Henry Ford, quien se vanagloriaba de no depender de nadie, ya que su industria no sólo se dedicaba a hacer automóviles, sino que tenía plantas de caucho para la elaboración de sus neumáticos, fabricaba el vidrio e instalaba plantas cerca de los ríos para poder autoabastecerse de energía eléctrica. Por lo que empleaba el concepto de integración total o inhouse (hacerlo en casa), más que el concepto de outsourcing, ya que no basta hacer las cosas propias del negocio, sino más bien abarcar las distintas fases de la cadena de valor de la empresa, lo que fue considerado como una estrategia extraordinaria en ese entonces.

Como se puede observar el concepto de outsourcing ha evolucionado a través del tiempo, y si bien Henry Ford no lo aplicó en su industria encontramos que el outsourcing no es un concepto nuevo, la idea está presente en el mundo de los negocios desde hace mucho. Un ejemplo de ello es el comprar el pan en la panadería y no hacerlo en la propia casa, lo que implica dejar esa función en manos de personas que lo hacen mejor, ya sea que poseen hornos más grandes o por tener una especialización que les permite producir una mayor variedad a un menor costo, sin embargo, hoy tiene características diferentes.

Los primeros indicios que se asemejan al concepto de outsourcing en el medio empresarial, lo encontramos en las empresas que comienzan a externalizar áreas en las que otras firmas tendieron a especializarse y a ofrecerlas como servicios, con el

objeto de evitar todos aquellos costos de administración en que se incurre cuando ella misma realiza la función, además de aprovechar la especialización del proveedor. En este contexto, se debe considerar que en sus principios el objetivo de la externalización era sólo subcontratar actividades que eran muy secundarias.

Las empresas al contratar vehículos, arrendar equipos, subcontratar trabajos y muchas otras cosas, pueden o no estar realizando una auténtica externalización.

Por tanto, es importante destacar que estamos en presencia de outsourcing cuando en una relación entre la empresa y un contratista lo que auténticamente se traspasa es la responsabilidad. De lo contrario, es decir, cuando la empresa retiene la responsabilidad sobre los resultados de un proceso aún cuando contrate los recursos para su ejecución, implica que todavía no se ha establecido una relación de outsourcing propiamente tal y por ende no se ha llegado a la externalización. (5)

Ya en los años setenta, algunas empresas inician las negociaciones formales con otras compañías para que les brinden servicios. Los primeros ejemplos están relacionados con la prestación de servicios a otras organizaciones áreas como el aseo, transporte, alimentación, mantención, de jardines, vigilancia, capacitación contabilidad, relaciones públicas, mensajería, selección de personal y en la búsqueda de altos ejecutivos entre otros. Sin embargo, sólo en la década de los ochenta se generalizó en Chile la externalización de este tipo de actividades, advirtiéndose un inicio más lento y limitado en la aplicación de algunas de ellas, debido a la falta de información, confianza y desarrollo del mercado del outsourcing. A pesar de lo descrito anteriormente, en el área de la computación y la informática el outsourcing tomo una fuerza insospechada, que actualmente la ha convertido en uno de los principales rubros en los mercados de la externalización.

## SOCIOS EN EL CAMBIO

Hace poco menos de una década, Eastman Kodak Company sorprendió Al mundo empresarial con un anuncio de un acuerdo de 10 años, por US\$ 250 Millones, mediante el cual delegaba toda su función de tecnología de la información, con el objetivo de reducir costos y permitir que el equipo directivo concentrara su atención en el negocio central. Desde entonces, la cantidad de acuerdos de outsourcing –y su valor- se ha multiplicado varias veces. Pero la verdadera historia no tiene que ver con el número ni con el tamaño de los acuerdos, sino con su naturaleza. Aunque algunas compañías siguen valiéndose del outsourcing como un instrumento para dejar en manos de terceros actividades de poca importancia y bajar costos, otras adoptaron un modelo más avanzado más. El 65 por ciento de las organizaciones estudiadas por el instituto para el cambio Estratégico de Accenture ha establecido relaciones de colaboración con otras empresas, con el objetivo de crear operaciones de soporte de alto rendimiento, capaces de mantenerlas a tono con las mejores prácticas de la industria. Esas compañías aseguran que sus costos se redujeron un 50 por ciento, que están accediendo a habilidades competitivas y que la calidad de su servicio aumentó, al igual que su capacidad para responder a las cambiantes necesidades del mercado.

Sin embargo, lo más interesante es que casi un tercio de las compañías de la muestra analizada se asoció con sus proveedores de outsourcing, no sólo para la reingeniería de procesos de soporte sino, además, para mejorar drásticamente los procesos de negocios críticos. Esas asociaciones son de distinta índole, pero todas comparten una característica que las distingue: tienen por fin la transformación total de las empresas.

En esencia, lo que se denomina “outsourcing para la transformación del negocio” (BTO; sigla de business transformation outsourcing) es un programa destinado a cambiar la manera de operar de una compañía, a fin de lograr una Mejora rápida, radical y sostenible de su rendimiento general. Las empresas que adoptan ese enfoque comparten riesgos y beneficios con un socio de outsourcing, porque trabajan en conjunto para convertir procesos de negocios clave en armas competitivas. Cualquiera sea la agenda estratégica –Crecimiento, reposicionamiento o

diversificación -. Las mejoras en el rendimiento se traducen en aumentos en el precio de las acciones, en la posición de mercado y en el retorno sobre el capital. (6)

A juzgar por la experiencia del instituto para el cambio Estratégico de Accenture y de muchas otras organizaciones el BTO asegura ciertos beneficios.

Mejoras radicales en el rendimiento general: Se ha logrado revertir la caída de sus ingresos y utilidades, y el logró de un crecimiento significativo.

Menor tiempo de diseño y lanzamiento de nuevos productos o servicios: como ejemplo una empresa de créditos hipotecarios de España desarrolló, en menos de un año, la infraestructura operativa necesaria para convertirse en un banco que ofrece toda la gama de servicios financieros.

Mayor capacidad de innovación gracias al acceso a habilidades, recursos y conocimiento de la industria: El proveedor que se hizo cargo del sistema de multas por mal estacionamiento de la ciudad de Chicago utilizó computadoras portátiles que imprimían los comprobantes en el momento, y estaban conectadas a una base de datos central para realizar el seguimiento. El porcentaje de multas pagadas se cuadruplicó, y le aportó a la ciudad US\$ 60millones adicionales.

Mejores capacidades centrales: a través del outsourcing, la Bolsa de Comercio de Londres creó una nueva plataforma de operaciones, confiable y con rápida capacidad de respuesta al cambio.

Riesgo compartido: el usuario del servicio paga al proveedor solo cuando las nuevas capacidades estén listas para generar ingresos.

Posicionamiento competitivo más sólido: una compañía global de telecomunicaciones de Italia dejó de ser un proveedor de servicios de voz indiferenciados para convertirse en una empresa de transmisión de datos por internet, gracias a la nueva infraestructura que una empresa líder en redes y comunicaciones está desarrollando con ese fin.

Si bien el outsourcing no constituye el único factor que explica tales resultados, los ejecutivos que han trabajado en esos programas aseguran que es uno de los más importantes.

### **Outsourcing una trampa compleja:**

Ravi Aronen, profesor de operaciones y de gestión de la información en la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania, en el año 2004 apunta: " En algún sentido, la frontera de las empresas se ha estrechado, mientras que en otros se ha expandido. Lo que alguna vez manejaban internamente, ahora se ha convertido en una transacción de mercado. De hecho, está emergiendo un formato organizacional extendido (o amplio), en el cual las empresas renuncian al control y, en su lugar, se concentran en el monitoreo. "

Esas organizaciones extendidas, con lazos digitales que abarcan todo el mundo, están formándose velozmente, a medida que más y más compañías trasladan sus procesos administrativos a países extranjeros. Las ventajas que ofrecen parecen claras: mayor flexibilidad y eficiencia, a menor costo. Sin embargo, administrar una organización extendida, en la cual otra firma que brinda determinados servicios puede " asociarse " con la empresa cliente, también plantea enorme riesgos y desafíos. La complejidad que implica el manejo de este tipo de relaciones es mucho mayor que la de una relación tradicional empresa – proveedor. No obstante ello, los expertos de Wharton y otros especialistas señalan que las compañías que logran administrar con éxito los riesgos de las relaciones de outsourcing de procesos de negocios (BPO), pueden aprovechar la organización extendida para capturar valor.

### **El gran dilema**

El profesor Aron subraya que en esa clase de organizaciones es crucial resolver la disyuntiva entre monitoreo y control. Para hacerlo, hay que prestar mucha atención a los indicadores de rendimiento, a la manera en que se define y mide la eficiencia, y asegurarse de que los incentivos del cliente y de los proveedores de servicios BPO estén alineados.



John C. Jacob, consultor de Deloitte y Touche, señala el 2004 que hoy, si aspiran a seguir siendo competitivas, " las empresas se ven obligadas a depender de otras organizaciones, independiente de dónde estén localizadas, para dar soporte a los procesos o brindar servicios. " Y añade: " Cuando se delega un proceso de negocios en un proveedor, éste se convierte, instantáneamente, en un socio de negocios, fuera del control Explícito de la organización central. " (9)

## **La administración del riesgo**

Stephen Wagner, socio de Deloitte & Touche, en el 2004 lideró el trabajo de la consultora sobre la empresa extendida, coincidiendo con Jacob. Sostiene además que las compañías incapaces de reconocer los riesgos a que están expuestas las organizaciones extendidas – o que no se ven a sí mismas como tales -, pueden sufrir tropiezos en varios frentes. En otras cosas, es posible experimenten brechas en sus controles operativos y de infraestructura; que sus divisiones dupliquen esfuerzos; que pierdan oportunidades o que las encaren erróneamente. Pero hay algo todavía peor: La marca y la reputación de la organización principal pueden resultar dañadas.

Jacob y Wagner señalan, también, que al abordar temas vinculados con el riesgo y el control, el marco adecuado para considerar a la organización extendida no es la compañía sino el negocio. Y, finalmente, sostienen que la gestión del rendimiento – o la administración de resultados sin un control explícito – es crucial para que la empresa extendida funcione eficazmente.

John K Halvey, socio del estudio jurídico internacional Milbank y autor del libro *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*; en el año 2002 observa que al administrar una organización extendida, las empresas deben considerar tanto cuestiones de negocios como legales. Al igual que Jacob y Wagner, Halvey cree que lo esencial es concentrarse en una detallada descripción del trabajo a realizar. Dice; además que los clientes de servicios de BPO deben investigar con profundidad la pericia del proveedor. "Es importante que los acuerdos de BPO no sean vistos como menores ejercicios de reducción de personal" – sostiene -. "El resultado de la mejora de procesos es la creación de valor", y explica que, "cuando se negocia un contrato de BPO, hay que considerar en el acuerdo un plan de

contingencia; es decir, los procedimientos que le permitan a la empresa responder a problemas operativos derivados de circunstancias imprevistas y restaurar funciones de negocios críticas. “Las compañías deben entender qué tipo de protección contra eventuales fallas se necesita - dice- , por cuanto es vital para la mitigación del riesgo”. Además, advierte, “tiene que ocuparse de temas vinculados con el conocimiento residual en la organización, una vez que se ha delegado en otra firma un proceso de negocios crítico”.

Los riesgos legales que enfrentan las organizaciones extendidas son tan significativos como los riesgos de negocios. Entre los principales se cuentan, como es obvio, los derechos de propiedad intelectual, un asunto de extrema complejidad. También es crítico el punto de quién controlará la información relacionada con los clientes. Las compañías no dudan en delegar sus procesos administrativos, pero “sienten la necesidad de controlar la información sobre sus clientes, “ otros aspectos legales a tener en cuenta, sobre todo cuando se considera contratos de BPO en el exterior, son la legislación de cada país y las consecuencias impositivas de diferentes clases de acuerdos. Las cuestiones de responsabilidad legal también pueden ser un obstáculo importante en los acuerdos de BPO. “ Las empresas deberían preguntarse, por ejemplo, con qué entidad legal se ha firmado un contrato, si es la firma principal o una subsidiaria, y qué activos tiene la entidad. ”

Al reconocer la importancia de estos temas – y la atención que sus clientes les están presentando, - algunas consultoras empezaron a crear unidades para ayudar a las compañías a resolver todo lo relacionado con la gestión de la empresa extendida. Entre ellas se cuenta A.T. Kearney, unidades de EDS; que ya tiene gran experiencia en el negocio del outsourcing. A.T. Kearney ha establecido una nueva práctica, llamada “ Enterprise Services Transformation ” con el propósito de satisfacer la demanda de conocimiento sobre acuerdos de BPO. Bart Kocha, líder global de la práctica, explica que, el área ideal para externalizar en una compañía que recién comienza en el BPO es la de informática.

La situación en los años noventa ayudo a remarcar a un más el desarrollo del outsourcing en esta ultima área, debido al gran crecimiento y aplicación de nuevos conceptos importantes desde el extranjero, tales como reingeniería y benchmarking

entre los principales, trayendo consigo la aplicación de este concepto de subcontratación de terceros en la empresa.

## **FACTORES QUE IMPULSARON EL OUTSOURCING**

Las organizaciones que realmente estaban preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se vieron obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

El Benchmarking es un instrumento de aprendizaje, de formación y entrenamiento. Impulsa a innovar y a implementar mejoras a través de comparaciones estratégicas. Las mejoras estarán dirigidas a clientes externos y a los clientes y procesos internos.

Por medio de este instrumento, se puede desarrollar un proceso metodológico que consiste en comparar la performance de una organización con el desempeño de otras organizaciones consideradas las mejores del mundo, e impulsar, como resultado, cambios ventajosos para la primera.

Como consecuencia de la comparación surge una fase de aprendizaje acerca de qué procesos y productos o servicios desarrollan los mejores, y a partir de donde se impulsarán los cambios para el mejoramiento.

Cuando se planifica la formula de un benchmarking, una de las preguntas que pueden surgir es: ¿De quién podemos aprender? Antes de tomar una decisión es conveniente examinar a aquellos que la empresa tiene cerca: esto significa efectuar un relevamiento interno. Dentro de la empresa, o del grupo empresario, es posible encontrar sectores o procesos que alcanzaron eficiencia y que pueden tomarse como punto de partida del estudio en cuestión. De la comparación de procesos similares desarrollados en distintas unidades pueden obtenerse mejoras en cuanto a: comunicación, entendimiento, simplificación e información.

La reingeniería ofreció a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsourcing o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

Asimismo se ha originado un gran desarrollo en la oferta de servicios de tecnología informática, lo que permite integrar procesos proporcionados por diferentes proveedores. Los mercados han madurado, aumenta la oferta, aumenta la competencia y se definen nuevos estándares. Cada empresa, usando esta tecnología se esmera en representar ante sus clientes una forma propia y más eficiente de hacer las cosas para ser elegible.

## EL OUTSOURCING EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El énfasis dentro de esta materia ha sido el de la seguridad informática, ya que en muy poco tiempo, las redes y sistemas de información han aumentado notablemente su complejidad y capacidad, generando un salto cuantitativo y cualitativo en la comunicación de las empresas y organizaciones **de todo tipo y tamaño**. Además está la influencia de factores externos a la organización, no gratos para ésta, como son las técnicas y tecnologías que usan los "ciberdelincuentes" para vulnerar electrónicamente los sistemas que son también más sofisticados, obligando a que las estrategias de protección de la información deban ser más rigurosas y, consecuentemente, más costosas para las organizaciones. (8)

En este contexto - en el que las amenazas aumentan cada día y la necesidad de resguardar los sistemas informáticos ha pasado a ser una prioridad, la opción de confiar algunas de las funciones comunes de seguridad a empresas externas ha ido aumentando a un ritmo insospechado, siendo hoy una de las tendencias más destacadas en el campo en el ámbito de las Tecnologías de la Información (TI). El outsourcing se ha convertido así en una alternativa que responde adecuadamente a la realidad de muchas organizaciones, cuyos departamentos TI no disponen de la infraestructura técnica ni humana capaz de manejar todos los procesos y tecnologías asociadas a la seguridad actual. (3)

A tal grado a llegado el crecimiento en esta área que los expertos en seguridad informática con la experiencia necesaria para garantizar un resguardo apropiado de los sistemas son cada vez más demandados, situación que ha generado una escasez de profesionales en el mercado, a tal nivel, que incluso los propios proveedores de seguridad tienen problemas para encontrarlos. Adicionalmente, la vertiginosa evolución de los sistemas de resguardo y las altamente complejas metodologías de ataque, exigen que los especialistas estén en permanente actualización de conocimientos, lo cual encarece los costos de seguridad cuando esa labor es realizada íntegramente en forma interna.

En consecuencia, si la seguridad informática no es el foco principal de negocio de una organización, ella no tendrá los recursos suficientes de investigación, desarrollo, entrenamiento y personal para mantener al día las prácticas de seguridad. En una empresa de servicios profesionales en seguridad informática, en cambio, el foco sí es

la seguridad y, por lo tanto, se destinan muchos recursos a atraer a los mejores profesionales en el tema- con más experiencia y los más calificados del mercado- así como a desarrollar sofisticadas estrategias de protección para sus clientes.

Actualmente, los analistas coinciden en señalar que la externalización de los servicios representa una fórmula que permite a las empresas controlar costos, enfocarse cien por cien en su core business y aprovechar al máximo sus activos, mejorando también la atención al cliente. Por eso se considera que la externalización de servicios es una herramienta de gestión estratégica, que marca la diferencia entre una "buena empresa", que sabe lo que debe hacer, y una "gran empresa", que sabe lo que no debe hacer. En ese sentido, en tiempos de globalización y alta competitividad, el outsourcing de servicios de seguridad informática es un modelo que permite a las organizaciones orientar sus recursos a tareas estratégicas y de valor agregado, con la confianza de que la seguridad informática está en manos expertas y sus sistemas permanentemente vigilados. (2)

Otro factor que las empresas deben considerar es que, al igual que sucede con la seguridad física- alarmas, guardias, etcétera.-, la gestión de la seguridad informática no es un conocimiento clave o un diferenciador estratégico en la mayoría de las organizaciones, ya que a los clientes, socios e inversionistas les importa esencialmente que ellas mantengan un buen programa de seguridad, más allá de quién lo ejecute y administre.

Por otra parte, en la medida que el negocio de las organizaciones evoluciona, se debe tener presente que los sistemas de información afectan a toda la cadena de valor, desde las ventas y la atención al cliente, a la calidad de los productos y servicios. La seguridad de esa información afecta directamente a la habilidad del personal de enfocarse en el negocio y, por lo tanto, incide en la satisfacción de todo su trabajo.

Los requerimientos de seguridad están siempre evolucionando, por lo tanto, los servicios y elementos que tal vez no se necesiten en una primera etapa pueden ser necesarios en la medida que la organización crezca. Por ejemplo, una empresa podría elegir, inicialmente, externalizar sólo el monitoreo de actividades y mantener el control de la responsabilidad de respuesta ante un incidente. O bien podría tercerizar sólo la

gestión de los cortafuegos y no requerir otros servicios como IDS, VPN, antivirus, routers, etcétera. Sin embargo, estos servicios podrían ser externalizables en el futuro. En consecuencia, es fundamental que el proveedor ofrezca una gama integral de servicios, que puedan cubrir requerimientos posteriores.

En suma, las organizaciones deben preocuparse de establecer alianzas con un proveedor que crezca e innove en la medida que ellas lo hagan, siendo la evolución de la seguridad informática un factor relevante. (4)

Sin embargo un factor que será siempre clave al momento de adoptar una solución externa para la gestión de los sistemas de seguridad informática, es que esta implique una considerable reducción de costos, especialmente desde el punto de vista de lo que significa mantener un grupo de especialistas, con conocimientos actualizados en las últimas tendencias y herramientas de seguridad, tecnologías y estrategias para proteger la información. En efecto, para proteger verdaderamente los sistemas en un régimen 24x7x365, se requeriría contratar a muchos expertos en seguridad, cada uno especializado en diferentes áreas, que trabajen en horario continuo y vigilando constantemente todos los sistemas. Para un MSSP esto resulta viable, ya que aprovecha su modelo "uno-a-muchos" con economías de escala, para distribuir en múltiples organizaciones las inversiones en personal, software, hardware e instalaciones, reduciendo el costo por cliente.

En cuanto al retorno de la inversión (ROI), éste es muy alto en los servicios externos de seguridad, ya que las empresas pueden ahorrar dinero al reducir el personal dedicado a esa labor, así como eliminar los costos de instalación y mantenimiento, asociados a la implementación de dispositivos de seguridad de hardware y software.(4)

Debido a lo ya descrito cabe preguntarse si la externalización y los conceptos antes explicados son aplicables a la realidad presupuestaria de todas las empresas o solo resulta una alternativa valida para las grandes organizaciones, quedando fuera de este mundo las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

## EL OUTSOURCING EN EL MUNDO DE LA PYME.

Según el Estado chileno la estratificación de empresas aplicada en el sistema de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) es de acuerdo al número de ventas. Las razones para utilizar esta división se deben a que el indicador de ventas entrega una medida bastante cercana del nivel de actividad desarrollado por cada empresa y de su potencial acceso al sistema financiero, a la **tecnología** y la capacitación.

Tabla numero1: **Clasificación de la Pymes.**

Tamaño	Valor Ventas Anuales en Unidades de fomento
Microempresa	Menos de 2.400
Pequeña Empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana Empresa	De 25.001 a 100.000
Gran Empresa	Más de 100.001

Fuente: CORFO, año 2004

De acuerdo a esta estratificación existe en Chile más de quinientas mil empresas. De estas el 82% caen en el estrato de microempresa, 17% en el segmento de Pyme y solamente 1% son grandes empresas. Las diferencias de tamaño se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de estos segmentos hace al total de ventas anuales en el país. Así, mientras las grandes empresas solamente son un 1% del total de firmas y contribuyen con casi un 72% de las ventas, las Pyme, que son un 17% del total de empresas, aportan el 24% de las ventas nacionales.

A su vez el segmento Pyme puede estratificarse en Pequeñas (hasta 25.000 UF anuales) y Medianas (de 25.000 UF a 100.000 UF). En términos de números de empresas, las pequeñas aportan un 15% del total y las medianas el 2% del total. En términos de la contribución de las ventas, las medianas contribuyen un 11% y las pequeñas un 13%. (8)



Tabla numero 2: **Nueva clasificación de las Pymes**

EMPRESAS		VENTAS	
Número		%	%
Microempresa	432431	82,0	4,4
Pequeña	78805	15,0	12,5
Mediana	10870	2,1	11,2
Pyme	89675	17,1	23,7
Grandes	4814	0,9	71,9
	526920	100,0	100,0

Fuente: CORFO, año 2004.

Una vez entendido el nivel de ventas de una Pyme, debemos preguntarnos en que momento una organización necesita embarcarse en una externalización.

El determinar si se encuentra una organización lista para optar por un outsourcing es más complejo de lo que parece; esto debido a que no solo son factores cuantitativos los que pesan en esta decisión, tales como: numero de clientes y transacciones de la organización, costos incurridos en el área de informática o diferenciar si estos son por concepto de adquisición de activos, capacitación o seguridad de la información. Muy por el contrario en esta decisión tienen igual o mayor peso las variables cualitativas, la primera que se debe analizar en un proyecto como este es si la Pyme entiende la importancia de la seguridad de la información y si está dispuesta a realizar algún nivel de inversiones para proteger sus activos más críticos. Si así fuera, lo más probable es que no cuente con personal especializado en seguridad, por lo que tendría que tratar de contratar recursos humanos calificados, los que, como se comentara anteriormente, son difíciles de encontrar y por ende, caros. Precisamente por esta razón, tal vez sea más atractivo para una empresa con menos recursos la externalización de todo o parte de sus servicios de seguridad. Además, contrariamente a lo que podría pensarse, los servicios MSS no son necesariamente de alto costo e inalcanzables para las Pyme. El importante avance en las tecnologías de información y de sus correspondientes sistemas de seguridad, ha generado un importante aumento en las opciones técnicas disponibles en el mercado, bajando significativamente los costos. Así, mientras un sistema detector de intrusos (IDS) de

"marca", tiende a ser costoso y sólo accesible a las grandes empresas, existen sistemas alternativos de mucho menor costo y calidad apropiada. Lo mismo ocurre para los cortafuegos, los que varían significativamente en precio, habiendo opciones basadas en la plataforma Linux que resultan de muy bajo costo y alta razón costo/efectividad. Por otro lado, la amplia disponibilidad de conectividad de buen ancho de banda y bajo costo, también ha significado que la mayor parte de las Pyme se encuentra conectada a Internet, por lo que no es necesario arrendar enlaces dedicados, de mayor costo. Por las mismas razones antes expuestas, desde la perspectiva del proveedor o MSSP, los costos y requerimientos de inversión inicial también se han reducido en forma importante, lo que lleva los costos operacionales a valores más razonables. Es así como los costos aún que juegan un Rol importante aparecen en segundo lugar al momento de ordenar variables que influyen al optar por la externalización. (10)

Debido a esta situación es que el instituto para el cambio estratégico de Accenture propone el responder a estas siete preguntas básicas, con el objetivo de determinar si la organización esta lista para externalizar:

1. ¿Su empresa necesita un cambio radical para ser competitiva?

Es la interrogante básica que se debe realizar la organización, por él echo que en ella se encuentra no sólo representada la necesidad de toda empresa de sobresalir de entre sus pares, logrando de este modo subsistir en el tiempo; si no que refleja de forma muy sutil lo drástico que puede llegar a hacer el cambio en toda la organización con el único fin de lograr ser competitiva.

Vasta pensar en la transición de los empleados a la nueva organización es similar a lo que ocurre durante una fusión: los ejecutivos han decidido que su socio de outsourcing se hará cargo de determinados procesos. Los empleados deben entenderlo y aceptarlo. Una vez transferida las riendas el socio puede asumir la responsabilidad que le cabe por su parte en el acuerdo.

2. ¿La velocidad es un factor crítico en la implementación de ese cambio?

Es primordial tener la convicción que el cambio que se debe realizar dentro de la empresa se necesita con rapidez, y que esta no puede darse el lujo de tomar años decidiendo que área va a externalizar y en que grado.

Para decidir lo que es apropiado delegar, la mayoría de las empresas trata de diferenciar los procesos centrales de los que no lo son. En un ambiente de negocios dinámico, tal distinción no siempre es lo que importa. Transformar Rápidamente un negocio significa dejar los procesos críticos en manos de una firma especializada, capaz de aportar olfato competitivo.

3. ¿Está dispuesto a respaldar la iniciativa personalmente?

Es necesario que el proceso de externalización sea respaldado por los propios dueños de la organización, debido a que habrá que enfrentar problemas con todas las partes afectadas (clientes, proveedores y empleados), lo que deberá ser enfrentado tanto por los dueños como por la empresa que ofrece el servicio de outsourcing.

4. ¿Está dispuesto a aceptar una transición difícil?

Son innumerables los cambios de todo tipo y tamaño que sufrirá la organización y esto enfrentado a la naturaleza del hombre de resistirse a los cambios complicara la reestructuración de la organización.

5. ¿Carece de las personas y habilidades necesarias para encarar la iniciativa?

Es de gran relevancia el determinar con objetividad si en la organización se encuentra el personal con las capacidades necesarias para enfrentar una transformación de esta naturaleza.

6. ¿Está dispuesto a trabajar con un socio que le permita lograr el cambio, incluso si ello significa cederle parte del control?

Es la pregunta clave que busca saber si realmente esta dispuesto a embarcase en un outsourcing tecnológico, por la razón que las principales características de este, son el traspaso del control en una determinada área y con esto el traspaso de responsabilidades sobre lo que suceda en ellas.

7. ¿Está dispuesto a compartir los beneficios con su socio?

Esta pregunta refleja la máxima expresión del outsourcing actual, ya que, se mira a este acto como la unión de dos empresas que buscan beneficios mutuos, más que la simple contratación de una empresa por parte de otra.

Según el renombrado instituto si la respuesta a las siete preguntas anteriores es afirmativa significa que la empresa esta lista para iniciar un proceso de outsourcing estratégico. (7)

Pues bien nos encontramos en un punto donde ya tenemos claro cuales son los beneficios de la externalización y saber cuando estamos listos para aplicarla, pero aún queda lo más complejo, que es saber como implementarla en la organización.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe una gran difusión del outsourcing tecnológico y de toda la literatura disponible al respecto, no obstante hay un punto aún no resuelto en el tema, que radica en la falta de un procedimiento estructurado, capaz de optimizar la implementación de un proceso de outsourcing tecnológico.

En las Pymes factores de orden económico hacen del ¿cómo? Implementar un outsourcing un problema aún mayor con respecto a organizaciones de mayor tamaño que sufren de las mismas dificultades al externalizar pero cuentan con más recursos.

Un procedimiento estructurado diseñado adecuadamente implica satisfacer de manera simple y eficiente, la implementación del Outsourcing Tecnológico, en una Pyme del sector financiero de la Quinta Región.

El presente proyecto es un estudio que propone un modelo integrado, entregando una herramienta básica para manejar la implementación de un proceso de outsourcing desde el punto de vista de la Pyme que decide delegar la actividad informática a un proveedor.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Contribuir a solucionar los problemas que surgen en la implementación del outsourcing tecnológico en la pequeña y mediana empresa del sector financiero de la Quinta Región.

### **Objetivo específicos:**

#### Objetivo 1:

Determinar la importancia actual que dan las Pymes de la Quinta región a la tecnología de la información y los problemas que enfrentan para acceder a ella.

Con el desarrollo de este objetivo, lograremos saber la cantidad de recursos (Financieros y humanos) que están dispuestos a utilizar los microempresarios para el desarrollo de tecnologías de la información en sus Pymes.

La determinación de los problemas que tienen para acceder a ella, se realizara con el objetivo de establecer si dichas dificultades pueden ser superadas a través de un outsourcing.

Esta información se obtendrá de la literatura relacionada con el tema y en especial de los estudios hechos por la CORFO.

## Objetivo 2:

Identificar y segmentar las debilidades más comunes en la implementación del outsourcing en tecnologías de información.

El fin de este objetivo, es establecer en que etapa de la implementación de la externalización ocurrió cada problema y así proponer soluciones para cada nivel que ayudarán a delinear las primeras etapas del enfoque estructurado.

Para esto se recopilarán cada una de las dificultades que se hayan descrito en la literatura relacionada con el tema.

## Objetivo 3:

Proponer un modelo estructurado de implementación del outsourcing en tecnología de información

El modelo que se propondrá, tendrá el objetivo de facilitar el proceso de externalización de dicha área, a la pequeña y mediana empresa de servicios financieros de la Quinta Región

Esto se realizara a través de una serie de pasos consecutivos que tendrán como característica el que sean fáciles de implementar en la organización y de un costo moderado.

## METODOLOGÍA

La investigación a desarrollar es de tipo descriptiva, las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos planteados se detallan a continuación:

### **Etapas 1:** Recolección de antecedentes

- Se reunirán a través de una revisión bibliográfica en libros, revistas, Internet y estudios realizados al respecto por Universidades e Instituciones del Estado como la CORFO, información sobre la importancia actual que dan las Pymes de servicio financieros de la Quinta región al área tecnológica y los problemas que enfrentan para acceder a ella

### **Etapas 2:** Clasificación de la información obtenida

- Se identificarán y agruparán las debilidades más comunes en la implementación del outsourcing según la etapa en que ocurren y luego se establecerán posibles soluciones para cada segmento. Estas soluciones serán diseñadas para que puedan ser implementadas por una Pyme, teniendo en cuenta el tamaño de estas empresas y su capacidad presupuestaria. (anexo 1)

### **Etapas 3:** Análisis de resultados y redacción del Informe de Tesis

- Se elaborará un modelo estructurado de outsourcing que relacione los problemas detectados, clasificados según el segmento al que pertenecen, junto con las posibles soluciones, luego se delinearán las etapas del esquema estructurado describiendo los procedimientos que tendrá el enfoque en cada etapa. (anexo 2)



## RESULTADOS

### RESULTADO UNO:

Existen a nivel país una serie de iniciativas, técnicas y políticas que involucran a la Pyme y que están en directa relación con los obstáculos del entorno que conviene revisar. De esta manera es posible según las opiniones de los empresarios establecer el grado de importancia de los diferentes obstáculos, en relación a la limitación que constituyen para el crecimiento de su empresa.

Tabla numero 1: Obstáculos para el crecimiento de la Pyme.

	No Limita	Escasa- mente	Median a- Mente	Grave- mente	NS / NC	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
Competencia desleal	25,3	13,0	19,8	41,6	0,3	100,0
Situación macroeconómica	15,4	12,4	31,7	39,1	1,4	100,0
Legislación laboral	33,6	13,7	21,2	30,1	1,4	100,0
Cond. Financiero	29,4	15,9	26,8	26,8	1,1	100,0
Aparato estatal	20,7	15,1	37,5	26,4	0,3	100,0
Pago de impuesto	44,1	13,8	21,5	19,5	1,1	100,0
Calidad recursos Humanos	37,1	17,7	29,4	14,8	1,0	100,0
Representación gremial	50,2	13,0	13,0	14,5	9,3	100,0
Concentración clientes	46,0	15,9	21,2	13,8	3,1	100,0
Instrumentos de apoyo	46,6	17,4	18,6	11,9	5,5	100,0
<b>Acceso a tecnología</b>	<b>44,1</b>	<b>21,1</b>	<b>20,7</b>	<b>10,9</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>
Calidad infraestructura	55,5	18,8	14,6	9,0	2,1	100,0
Calidad oferta capacitación	45,5	21,4	21,4	8,8	2,9	100,0
Acceso mercados exterior	58,7	6,4	9,2	8,2	17,5	100,0
Relación con proveedores	55,0	19,6	15,6	7,4	2,4	100,0
Relación con distribuidores	61,9	13,8	10,3	5,5	8,5	100,0

Fuente: Universidad de Chile, año 2004.

En la tabla numero 1 los obstáculos para acceder a tecnología de la información no representan una prioridad para el pequeño y mediano empresario.

Si bien el acceso a tecnología moderna tiene baja prioridad para los empresarios, es expuesto como de alta prioridad por el sector público y los legisladores, y calificado en nivel medio por investigadores y expertos. (8)

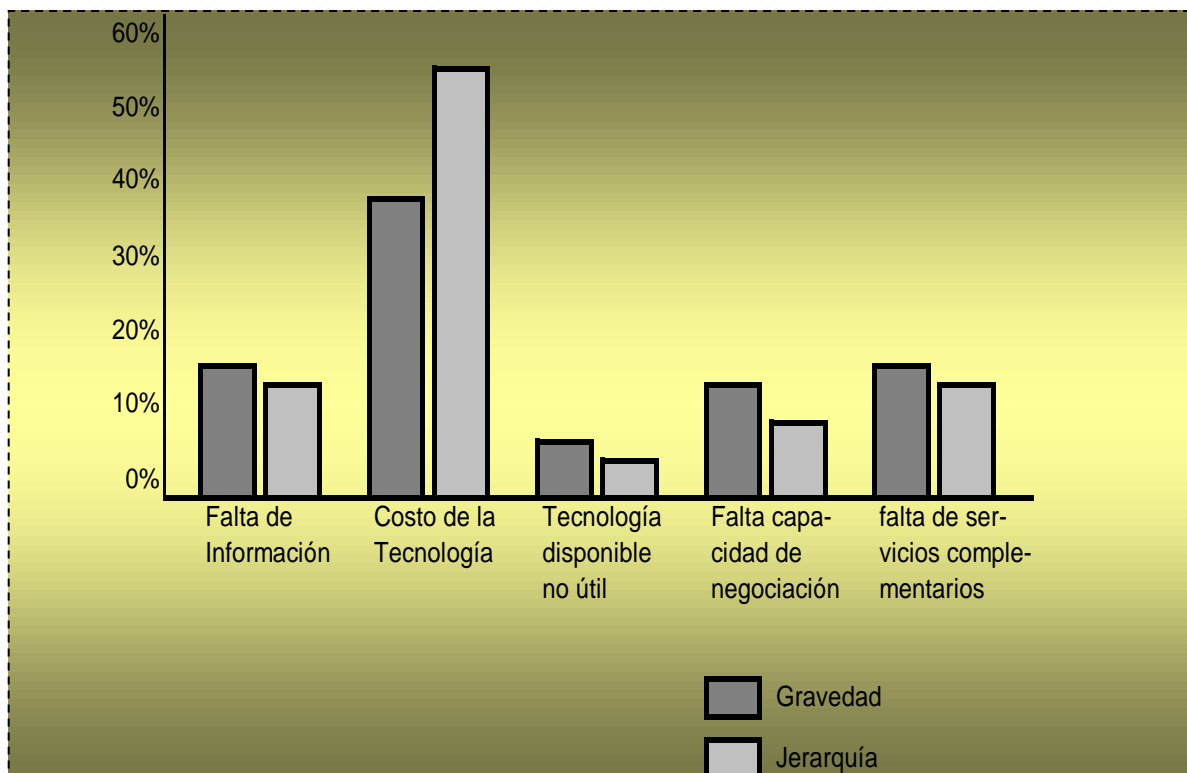
Los empresarios entrevistados tienen una visión positiva sobre la capacidad de innovación de sus empresas. De hecho, un 71% señaló haber introducido mejoras en

sus procesos en los últimos tres años y la mayor parte se declaró innovadora más que imitadora.

La mirada sobre los obstáculos proporciona un patrón claro. Sea que se inquiera sobre la introducción de innovaciones en tecnologías de gestión o de producción, el principal obstáculo por lejos enfatizado es el costo de la tecnología. Mucho después destaca la falta de información sobre ésta.

Puede agregarse que cuando se realiza el análisis por sector, se difiere en que para Servicios, la falta de capacidad de negociación es el segundo obstáculo más importante, antes que la falta de información (tanto en tecnologías de gestión como en las productivas).

Gráfico 1: dentro de los obstáculos para acceder a la tecnología, los empresarios consideran que el costo de tecnología es lo más importante.



Fuente: Universidad de Chile, año 2004.

## **RESULTADO DOS:**

Etapas de implementación del outsourcing, problemas hallados y sus posibles soluciones.

### **ETAPA A: Planificación del outsourcing**

#### **PROBLEMAS:**

- Externalización de ventajas competitivas a largo plazo:

Un ejemplo de este problema son las empresas norteamericanas K Mart y Wall Mart. La primera en 1989 tenía 2000 tiendas repartidas a lo largo de Estados Unidos, era el líder absoluto en su rubro, ganaba en promedio del orden de US \$ 7 millones por tienda. Cuando decidió utilizar outsourcing, externalizó todo lo que era transporte y distribución, por considerar que no eran actividades propias del negocio detallista. En el mismo año Wall Mart tenía solamente 200 tiendas y el 50% de los ingresos de K Mart. Hoy en día tiene ingresos de alrededor del doble de lo que es K Mart, esto se debe a que esta compañía decidió quedarse con el proceso de transporte y distribución. Por esto hay que hacer un examen muy profundo de donde están las habilidades competitivas, en el caso de Wall Mart dichas habilidades estaban justamente en un ágil servicio de transporte y distribución.

- Conflictos sindicales:

Si producto de la externalización se produce reducción de personal, ello puede ocasionar conflicto de interés en empresas que poseen organismos sindicales. Aquí, resulta de vital importancia efectuar una adecuada planificación del recurso humano y una eficiente administración del proceso de cambio.

#### **SOLUCION: Confección de la cadena de valor**

## **ETAPA B: Elección del proveedor**

### **PROBLEMAS:**

- Equivocación del proveedor externo:

La selección del aliado estratégico, es clave para lograr una relación eficiente y mantener los estándares de funcionamiento de la propia compañía. La firma internacional de consultores Booz Allen y Hamilton en 1999 recomendó cinco pasos claves a la hora de la selección de los aliados estratégicos. " Seleccione bien, juegue justo, ofrezca lo mejor, defina objetivos y construya una estructura común. "

- Recorrer la curva de experiencia con el tercero:

Muchas veces la empresa de outsourcing no tiene la experiencia necesaria o aún no ha logrado el nivel de eficiencia óptimo, por lo tanto se debe estar dispuesto a pagar el costo del aprendizaje. De esta forma se internalizan riesgos sin obtener necesariamente compensaciones económicas.

- Fracaso económico o financiero del tercero:

Si la empresa de outsourcing no otorga las garantías económicas y financieras suficientes, se estará en presencia de un riesgo que puede traer fatales consecuencias a la empresa contratante, especialmente, en el caso de que las variables económicas afecten negativamente al contratista.

**SOLUCION:** Benchmarking externo

**ETAPA C:** Elaboración del contrato

**PROBLEMAS:**

- Problemas de expectativas en el contrato:

Uno de los riesgos en la relación de outsourcing, es que una de las partes queden con la sensación de pérdida o de injusticia. Por el contrario, la externalización debe ser una relación de las llamadas " gana gana ", en la cual ambas partes obtienen beneficios. A modo de ejemplo, podemos citar los contratos de abastecimientos, donde generalmente se definen cláusulas de reajuste para periodos de un año. Luego, lo más probable es que durante el transcurso del año, los precios de mercados experimenten fluctuaciones, y existan periodos en que estén por sobre o debajo del precio reajustado convenido. De esa manera siempre habrá uno de los socios que estará lamentando su desventaja, y el otro ganando respecto al mercado. Dicha relación difícilmente será duradera, por cuanto está basada en el descontento permanente de una de las dos partes.

- Discrepancia entre los incentivos del usuario y del proveedor:

Ello puede llegar a ocasionar problemas si no se establecen claramente los objetivos que cada una de las partes debe perseguir a lo largo del contrato. En especial, si dichos objetivos son contrapuestos y se destinan esfuerzos en sentidos equivocados. La gran crítica que enfrenta la externalización, es el grado de compromiso que siente el tercero con respecto a los objetivos del negocio de la empresa cliente. Pues generalmente, la empresa contratante se ve enfrentada a mayores requerimientos que probablemente no fueron contemplados en el contrato.

**SOLUCION:** Negociación del contrato

## **ETAPA D: Control sobre la externalización**

### **PROBLEMAS:**

- Falta de control sobre la empresa externa:

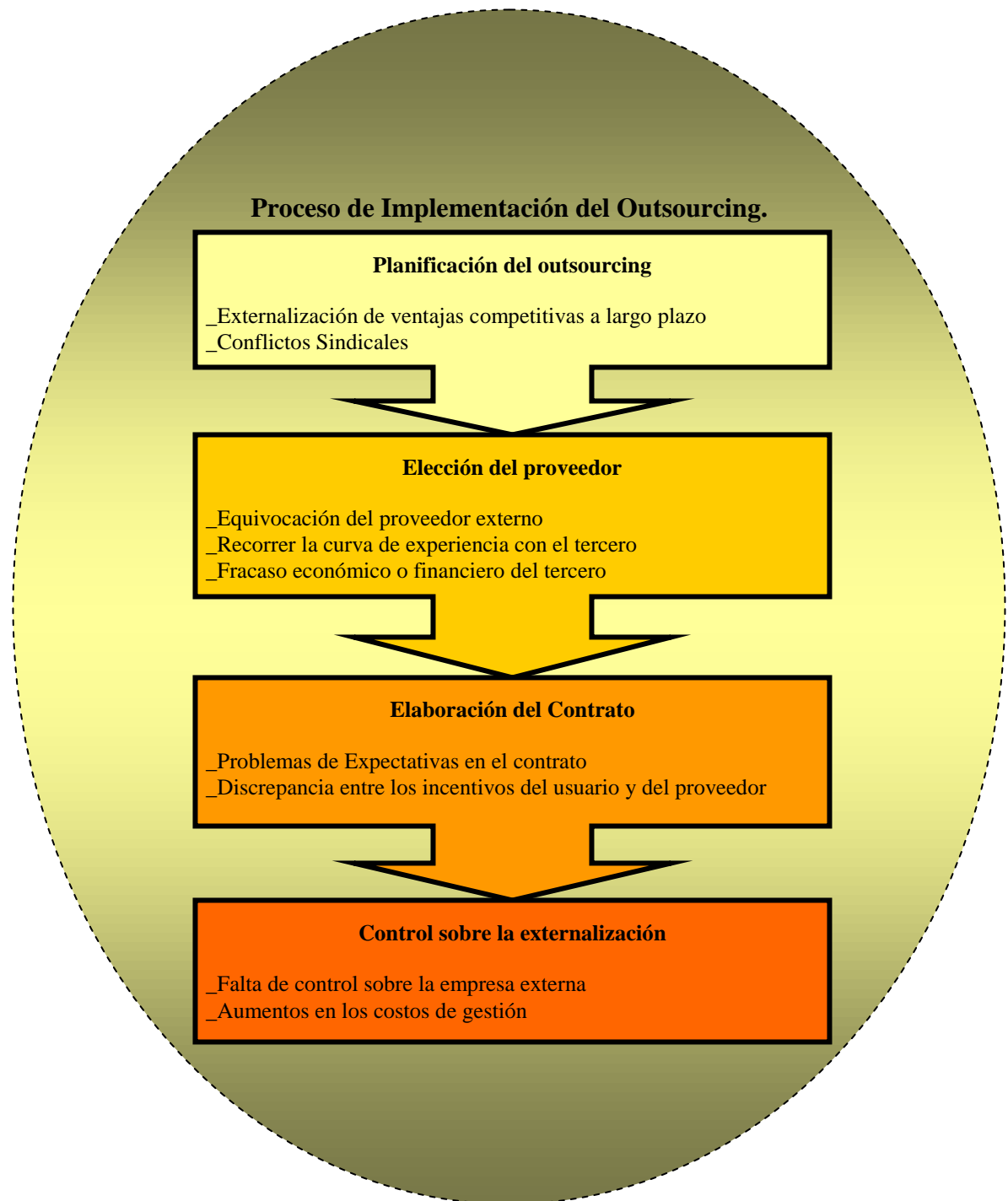
Dice relación con la falta de control que se puede tener sobre la empresa externa, así la pérdida de información respecto a la historia y experiencias de la función externalizada. En realidad, el desarrollo de contratos claros y completos así como la implementación de procedimientos comunes de trabajo, pueden disminuir significativamente estos inconvenientes. El soporte de la relación en los joint ventures, alianza estratégicas y outsourcing deberá estar basado en redes de comunicación, uso compartido de bases de datos, manejo de transacciones mediante correo electrónico a objeto de facilitar los procedimientos comunes que atenúan el riesgo de la pérdida de control y de la información.

- Aumento en los costos de gestión:

Como producto del outsourcing puede ocurrir que, se requiera una persona a cargo de ese contrato y por ende aumenten los costos de gestión. Mientras más grande es el contrato, mayor es el riesgo que hay que contemplar en este sentido, por cuanto mayor será el número de personas, tiempos y recursos y de la información.

**SOLUCION:** Gestión del proceso de outsourcing

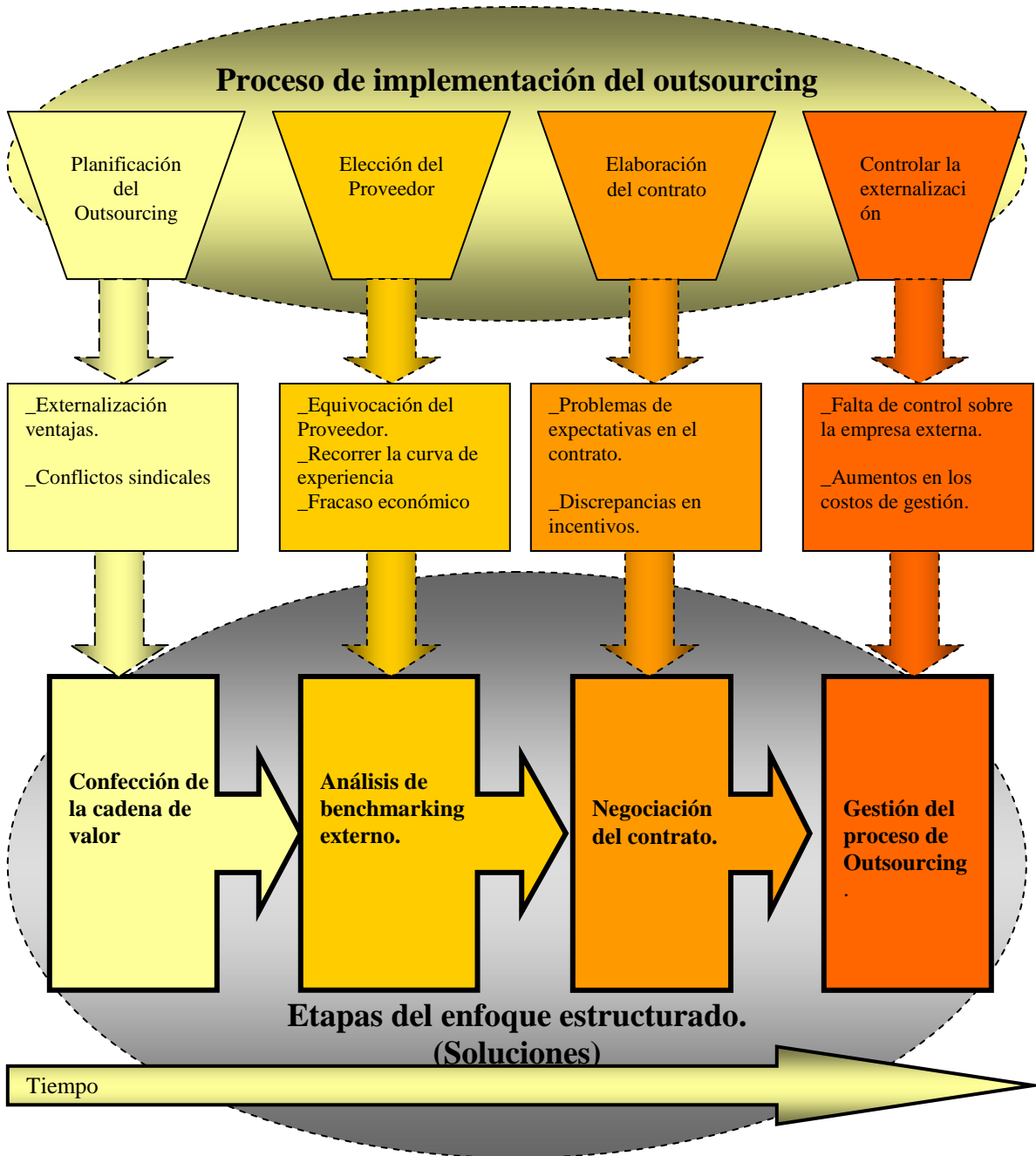
## Diagrama De Clasificación De Los Problemas Detectados En Las Etapas De Implementación Del Outsourcing.



El criterio ocupado para la clasificación de dichos problemas se basó en la separación de estos según la etapa en la implementación del outsourcing en que debieron ser detectados y solucionados.

### RESULTADO 3:

Estructura básica del modelo, desarrollada basándose en los problemas detectados, las etapas a las que pertenecen y las posibles soluciones para estos.



Fuente: propia.



## A. CONFECCIÓN DE LA CADENA DE VALOR:

Se monitorean los procesos, se analizan sus eficiencias y luego de identificar sus capacidades centrales, se evalúa qué procesos delegará. El equipo directivo debe analizar y comparar la eficiencia de las diferentes actividades, subrayando posibles derroches de dinero y falta de habilidades. Se debe procurar encontrar las mejoras prácticas en cada actividad y evaluar el nivel de eficiencia existente. Dado que los factores económicos son los principales impulsores de las opciones de outsourcing, los costos de producción son los directamente generados por la fabricación de productos o la prestación de servicios. En general el outsourcing los reduce porque aporta economías de escala. Un proveedor externo, que atiende a muchos clientes diferentes, puede lograr menores precios y servicios de mejor calidad.

Entre los costos de transacción se encuentran:

- Costos relacionados con la negociación entre las partes durante la definición del contrato.
- Costos de monitoreo.
- Costos resultantes de la conducta oportunista del contratista durante las etapas preliminares. Son frecuentes en las relaciones de outsourcing, habiendo cuenta de que no es fácil monitorear el trabajo real que lleva a cabo el proveedor.
- Costos de mercado, vinculados con la presencia de un número limitado de proveedores. En un contexto de este tipo, la empresa cliente tiene poco poder de negociación, especialmente al renovar el contrato. Ese proveedor tendrá una ventaja competitiva sobre los competidores debido a su mayor conocimiento del cliente final, y es entonces cuando podría aparecer el oportunismo.
- Costos relacionados con gerentes que tratan de obstaculizar el proceso de outsourcing. Las elecciones no sólo son el resultado de un análisis de costos o estratégico; también influyen el poder y las tácticas de índole política.

Tipos de relaciones: Al encarar una iniciativa de outsourcing, también hay que tener en cuenta los diferentes tipos de relaciones entre ambas partes. Con el fin de analizarlas investigamos dos características esenciales: La especificidad y la complejidad. La primera alude al nivel de reutilización de los productos (procesos considerados para muchos usos diferentes). La especificidad puede depender de la ubicación física o de habilidades especiales en términos de recursos y técnicas. Las relaciones de outsourcing de procesos que requieren activos específicos pueden originar costos ocultos. En general, no permiten usos diferentes. A su vez, la complejidad tiene que ver con la dificultad para monitorear y definir los términos y las condiciones del contrato de outsourcing.

Dos niveles de evaluación, alto y bajo, definen cada característica. La combinación de ambas da lugar a cuatro tipos de relaciones

1. Proveedor tradicional.
2. Relación temporal.
3. Unión estratégica.
4. Organización en red.
- 5.

Gráfico número 2: Tipos de relaciones, en función de niveles de complejidad y especificidad.



Fuente: Propia

Estratificación de actividades: Lo ideal es realizar una estratificación concéntrica de las actividades que habrán de dejarse en manos de terceros. Con ese fin es necesario evaluar los siguientes criterios:

- Capacidad técnica de la empresa: Imprescindible para manejar la transición hacia el nuevo sistema de organizaciones.
- Costo total de compra: Suma de los costos de producción y gestión del proveedor
- Participación del usuario final: El nivel de interacción entre el proveedor y el usuario final. Un proceso administrativo, por ejemplo, tiene menor impacto en el usuario final que las relaciones públicas.
- Dependencia del negocio central: Una actividad a delegar se considera más importante si está cerca del negocio central de la empresa.
- Seguridad: Tanto de las personas como de la maquinas que intervienen en el proceso de outsourcing.
- Reserva: Necesaria para garantizar que la información confidencial se manejará con discreción.
- Proceso de monitoreo: Alude a la facilidad a delegar.
- Recursos Humanos internos: Habilidades y conocimientos prácticos del personal.

Un punto crítico, es el orden de prioridad de las actividades involucradas en un proceso de outsourcing. Las condiciones que pueden influir en la clasificación son, el grado de importancia de cada criterio y la fortaleza de los argumentos para juzgar qué actividad es más estratégica que otra.

## **B. ANÁLISIS DE BENCHMARKING EXTERNO:**

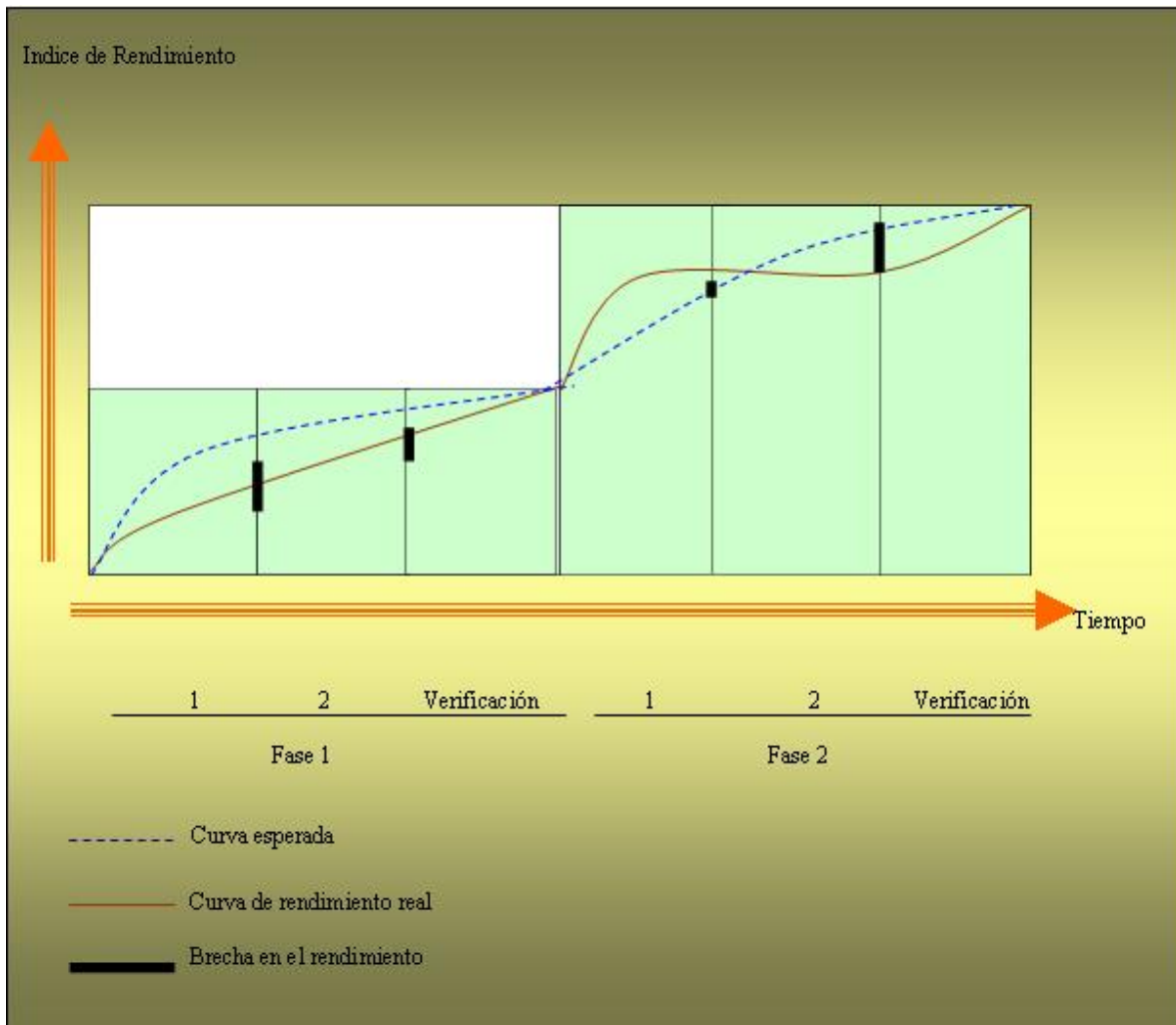
Elección del proveedor: cuando se escoge al socio para el outsourcing, se deben considerar varios temas, considerando que tienen que ver más bien con una cuestión de capacidades y experiencia. La literatura indica que los criterios de elección del proveedor de outsourcing informático son el precio, el compromiso con la calidad, la flexibilidad, los recursos propios disponibles, la capacidad de agregar valor y la referencia que puedan hacer otros clientes.

Importante es también recordar que además el microempresario debe tener claro los objetivos y razones de por qué va a externalizar. La tendencia mundial, es entregar a un tercero, un proceso clave como las tecnologías en información, y que entregue a un precio adecuado los mejores niveles de servicio esperados para asegurar que los usuarios finales tengan los desempeños requeridos por las tecnologías en información.

Acuerdos de nivel de servicios y curvas de eficiencia: al diseñar la relación de outsourcing y sus objetivos, la empresa debe definir los niveles de servicios acordados con el proveedor. A su vez, la evolución del desempeño del proveedor puede seguirse mediante las llamadas “curvas de eficiencia”. Para cada índice de nivel de servicio, el modelo define dos curvas: la primera describe los objetivos al alcanzar; la segunda el rendimiento del proceso de outsourcing durante la fase de implementación.

Para cada fase sugerimos una representación en dos ejes: el eje del tiempo muestra los controles programados y los momentos de verificación establecidos por las partes. Para cada índice se traza una curva ideal, con los valores previstos. A partir de estos gráficos es posible estudiar a lo largo del tiempo las brechas entre la curva del rendimiento esperado y la curva del rendimiento real. Las curvas de eficiencia ponen de manifiesto las tendencias vinculadas al rendimiento, así como los valores presupuestados en términos de tiempo, dinero y personal.

Gráfico 3: Diagrama de curvas de eficiencia para un proceso de dos fases.



Fuente: Propia

## **Factores Relevantes En El Proceso Elección Del Proveedor.**

En la valoración y comparación de ofertas de los licitadores, pueden intervenir muchos factores y de muy diversa índole. Por todo ello es recomendable comenzar cualquier proceso de outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

Teniendo en cuenta este planteamiento a la hora de acometer la contratación de un servicio de "externalización", los factores que intervienen deberán estar recogidos dentro de las especificaciones del conjunto de cuestionarios disponibles a tal efecto:

- De empresa.
- Económicos.
- Técnicos particulares.

No obstante, y a título orientativo, en este apartado se hace mención de aquellos factores que, entre los anteriores, pueden intervenir en mayor medida en el proceso de contratación de un servicio de outsourcing cuyo seguimiento debe efectuarse exhaustivamente:

**Transferencia de equipamiento** se valorará positivamente, en su caso, que la empresa de outsourcing acepte los activos de la Administración y el valor económico que ésta propone en cuanto a:

- Equipos físicos.
- Equipos lógicos (no aplicativos).
- Instalaciones.

En el caso de transferencia de equipamiento lógico aplicativo que sea susceptible de reutilización se valorará la cuantía económica con la que la empresa de outsourcing compense a la Administración. El importe que suponga la transferencia de recursos se descontará del costo del servicio.

**Flexibilidad** será valorada positivamente, para que la empresa de outsourcing se comprometa a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio pactado, en cuanto a:

- Incremento del horario de utilización de los SI.
- Variación de los períodos de tiempo que requieran una capacidad de proceso masivo (24 horas al día).
- Incremento y mejora del parque de equipos, respecto de lo acordado en el mantenimiento.
- Actualización tecnológica de los equipos lógicos (versiones, nuevos productos, etc.).
- Variación de las especificaciones en el desarrollo o mantenimiento de aplicaciones.

**Reversibilidad.** El concepto de reversibilidad se aplica en la finalización del contrato y hace referencia a la posibilidad de recuperación de los activos y de los servicios cedidos a la empresa de outsourcing. Este concepto tiene aplicación tanto en la terminación del período de vigencia del contrato como en las salidas programadas que se establezcan. Se valorará positivamente que la empresa de outsourcing contemple esta posibilidad de recuperación de activos, y en especial que:

- Planifique la opción de recompra de equipos.
- Proponga un método de valoración de activos que estipule el incremento en el valor de los activos mientras dura la prestación del servicio. Estos activos pueden ser de tres tipos:

Activos mejorados (aplicaciones, nuevos desarrollos, etc.)

Activos actualizados (equipos físicos y mantenimiento aplicaciones).

Activos formados (formación de personal en las nuevas herramientas).

**Experiencia en el entorno público.** La experiencia del personal de la empresa de outsourcing en otros trabajos con la Administración será valorada positivamente siempre que pueda objetivarse. Será especialmente interesante que esos trabajos tengan relación directa con los servicios a contratar (desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones sobre las que se trabajó anteriormente, etc.).

**Seguridad.** Se valorarán positivamente todas las medidas (procedimientos, recursos físicos y/o humanos, etc.) de que pueda disponer la empresa de outsourcing para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. A modo de ejemplo se pueden citar:

- Procedimientos de seguridad relativos a las instalaciones donde residen los equipos físicos (de acceso, protección contra el fuego, etc.).
- De copia periódica de información.
- De contingencia (ante desastres).
- Dispositivos de seguridad específicos:
- Control de accesos a los SI.
- Centros de respaldo, etc.

**Continua inversión en tecnología.** La empresa de outsourcing ha de tener la vocación de estar en punta de la tecnología (los últimos y más modernos equipos) y con los mejores profesionales (formados en esas tecnologías). Por tanto, se valorarán factores que demuestren esa continua inversión en tecnología, tales como los siguientes:

- Disponer de últimas versiones de equipos físicos y lógicos.
- Certificaciones de calidad y seguridad de organizaciones reconocidas.
- Número de cursos realizados al año para el reciclaje y formación del personal.



**Coincidencia en estrategia tecnológica con la administración,** se considerará positivamente que las estrategias tecnológicas de la organización y de la empresa de outsourcing sean coincidentes, es decir que el entorno y tipo de equipos físicos, lógicos y/o comunicaciones sean equivalentes o vayan en la misma línea, en especial en lo relativo a la orientación estratégica de Sistemas Abiertos.

De todos estos aspectos se desprenden diez factores clave a tener en cuenta en la gestión de todo contrato de "externalización", que se enumeran a continuación:

- Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- Identificar los casos de riesgo y problemas posibles y desarrollar planes de resolución de los mismos.
- Desarrollar planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su finalización.
- Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.
- Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- Documentar en detalle todas las actividades.
- Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- Mantener actualizada la calidad y costo del servicio según marquen las directrices el mercado.

### **C. NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO:**

En este paso se formaliza la relación entre la empresa y el proveedor. El contrato debe explicar el tipo de relación, su desarrollo en el tiempo, las metas esperadas, los criterios de evaluación que se emplearán y la manera de resolver eventuales controversias.

Un contrato bien definido, sin dejar temas al azar, es crucial; lo que no está exento de la aparición de imprevistos, “cuando eso ocurre toma importancia la disponibilidad de recursos, la presencia local, que el proveedor entienda la naturaleza del negocio.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas y sus proveedores de servicios externos es determinar el rendimiento real de los contratos, una vez que están en producción. La mayoría de las evaluaciones se centran solamente en el precio y se basan en la permanencia a lo largo del tiempo, de los términos originales del contrato o, peor aún, en estimaciones hechas a lo largo del camino. Se ha fallado en reconocer que, a medida que transcurre el tiempo, los requerimientos del contrato han cambiado y que los avances tecnológicos y los cambios en el negocio y sus procesos afectan los objetivos del contrato original.

Los proveedores, por su parte, no tienen mayor interés en que se evalúen los contratos (a menos que se enfrenten a un conflicto). Es más, las mejoras tecnológicas y de sus propios procesos muchas veces juegan a su favor y no quieren entregar las mejoras que han obtenido en sus márgenes de ganancia.

Además, la causa primordial de los incrementos de costos, la baja en la satisfacción del cliente, con la consiguiente desconfianza y fracasos, se deben a que no se evalúa regularmente los contratos para velar por su cumplimiento. En cambio, si se evalúa holísticamente un contrato bajo un marco mutuamente acordado, las probabilidades de éxito se incrementan significativamente. Estas evaluaciones deben ser llevadas a cabo, mediante un proceso formal por una tercera parte independiente y deben cubrir la satisfacción de los usuarios, la alineación de ambas partes del contrato y la relación de los niveles de servicio y el precio.

Una estrategia de outsourcing no es algo fijo, no es decisión puntual entre comprar o hacer internamente, no es una evolución hacia un estado estable predefinido. Una estrategia de outsourcing es un balance continuo, una alineación dinámica entre estrategias (y procesos) de negocios y servicios de tecnologías en información. En definitiva una estrategia de outsourcing es un proceso no una decisión.

En muchos casos las formas tradicionales en que se han estructurado estos contratos de largo plazo los hacen obsoletos en menos tiempo del que llevó negociarlos. La clave para evitar este constante frenesí es establecer un contrato flexible que permita el cambio continuo.

Un contrato de outsourcing deberá estar diseñado para soportar al negocio a través de una infinidad de cambios, puesto que existen riesgos significativos si la estrategia de outsourcing se ha diseñado para enfrentar problemas de negocios de corto plazo, poner muletas en un liderazgo pobre de tecnología en información y corregir falta de alineación o reconciliar el área de TI con el negocio

### **Elaboración Del Contrato De Outsourcing.**

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

En resumen el Contrato De Outsourcing Debe Definir Los Sigüentes Aspectos:

- Su duración.
- Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.
- Las condiciones de la gestión de los SI a llevar a cabo durante el contrato.
- Las condiciones de recuperación de la gestión de los SI una vez finalizado el contrato.
- La propiedad intelectual, especialmente si se traspara al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
- Las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.
- Plan de pagos.

#### **D. ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO:**

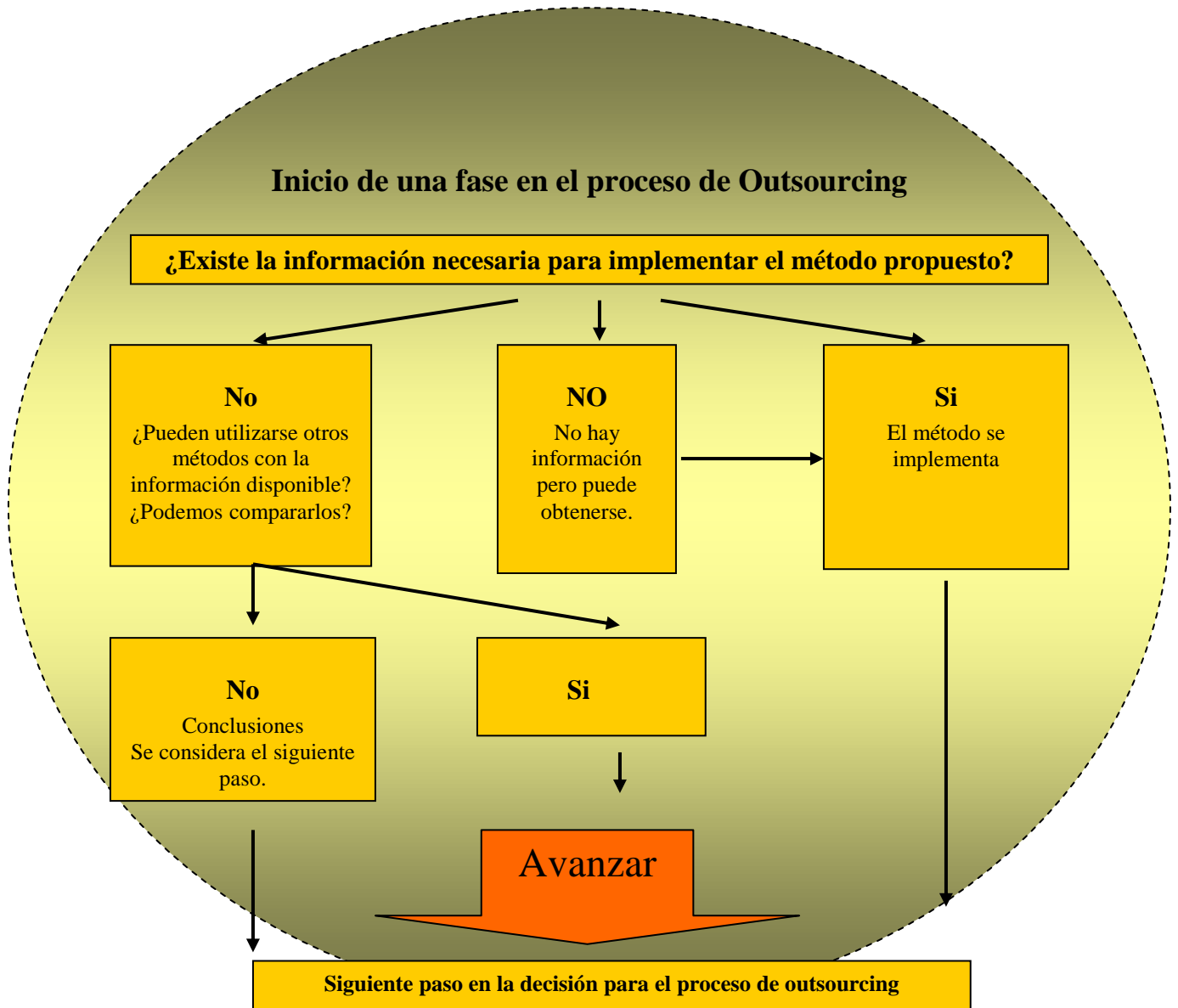
Ambas partes tienen que definir, en conjunto, los objetivos y los períodos de verificación. Para administrar la evolución temporal de un proceso de outsourcing es necesario establecer los niveles de rendimiento, los períodos de verificación, y las brechas toleradas entre las curvas “esperadas” y las “reales” (gráfico tres). Si se exceden las brechas de tolerancia, la empresa cliente analizará las razones y propondrá medidas correctivas.

Banco de prueba: el método para la gestión de procesos de outsourcing consta de una serie ordenada de pasos y también puede utilizarse como una suerte de “Banco de Prueba” destinado a evaluar las diferentes estrategias.

Tiene una estructura general, que se expresa de la siguiente manera:

- Definición detallada de la fase del proceso de outsourcing a implementar.
- Recopilación y evaluación de toda la información disponible sobre el proceso de outsourcing.
- Aplicación del método propuesto y estudio de otras opciones posibles.
- Análisis de los resultados.
- Paso a la siguiente fase.

Flujograma 1: Estructura general del banco de prueba.



Fuente: Propia

## DISCUSIÓN

Existe una gran difusión del outsourcing y de la literatura disponible al respecto, sin embargo, estimamos que aún hace falta un procedimiento estructurado, capaz de regir la evolución de un outsourcing en tecnologías de la información, sobre todo en el especial mundo de las Pymes. Muchos autores se concentran en algunas etapas del proceso con minuciosos estudios de los aspectos económicos y financieros, presentando mucha atención al análisis de costos y en especial a los costos ocultos y a las consecuencias para el estado de ánimo de los empleados. Otros encaran el problema desde un punto de vista estratégico, subrayando los riesgos y las ventajas de la práctica del outsourcing, poniendo el énfasis en la importancia de la gestión contractual. En la mayoría de los casos se han abordado los aspectos organizacionales y metodológicos.

A nuestro juicio, una organización que decide embarcarse en un proceso de outsourcing debe considerar algunas herramientas básicas de administración estratégica, a fin de evaluar las mejores prácticas para su caso específico.

Este trabajo propone un modelo integrado para manejar la ejecución de un proceso de outsourcing desde el punto de vista de la empresa que decide delegar ciertas actividades en un proveedor. El principal objetivo es la organización de todos los elementos que podrían influir en las decisiones estratégicas, los factores económicos, los recursos organizacionales y las personas que trabajan en ella.

## CONCLUSIÓN

Varios estudios recientes revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

Si las grandes empresas están embarcadas en este proceso ya hace un buen tiempo y con muy buenos resultados, por que no pensar en implementar esta solución en las pequeñas y medianas empresas, obviamente ajustándola a sus necesidades y recursos.

Si con este trabajo determinamos que según los empresarios de las Pymes el principal obstáculo a sortear en esta área es el costo de la tecnología, la solución es obvia, un outsourcing en TI es la herramienta que permitirá al empresario concentrarse en su negocio, transformar los costos fijos en variables y obtener un servicio de primer nivel que por si solo difícilmente podrán conseguir, pero debido a lo frágil de estas organizaciones y lo limitado de sus recursos, es que se debe evitar caer en los problemas típicos que surgen al momento de planificar el outsourcing, elegir el proveedor, elaborar el contrato y controlar la externalización, que son las cuatro etapas básicas en las que según nuestro estudio se debe dividir un proceso de este tipo.

Es por esta razón que el método propuesto representa una metodología simple de seguir y acorde a una empresa con las características de una Pyme del sector financiero de nuestra región, debido a que divide el proceso en etapas que facilitan su análisis, advierte de los problemas típicos que surgen en la implementación de un proceso como éste y sugiere soluciones que ayudaran a su éxito.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. BLESSINGTON, M. Reingeniería en Ventas. Editorial McGraw-Hill Inter. Americana SA, Colombia, 1996. Quinta edición.
2. JAMES, S. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. Editorial McGraw-Hill Inter. Americana SA, Colombia, 1995. Segunda edición.
3. PIATTINI, M; DEL PESO, E. Auditoria Informática, un enfoque practico. Grupo Editor Alfa Omega. México, 1998. Segunda edición.
4. ARNOLDO HAX Y NICOLAS MAJLUF, Gestión de empresas con una Visión estratégica. Editorial Dolmer, 1993. Segunda edición.
5. HENRY MINTZBERG, Proceso Estratégico. Editorial Mnachuster, 1997 Tercera edición.
6. HALVEY JOHN K. Business Process Outsourcing: Process, Strtegies, and Contracts. Editorial Dolmer, 1999. Primera edición.
7. LARDENT ALBERTO R. Sistema de información para la Gestión Empresaria, RR. Donnelley 2001. Primera edición.
8. BRAVO DAVID, CRESPI GUSTAVO, GUTIERREZ IRMA. Desarrollo se Escribe con PYME. Universidad De Chile " 2002 Primera edición.

### Revistas

9. TREND MANAGEMENT, Volumen 6 numero 1. "Socios en el cambio", Diciembre 2003 / Enero 2004.
10. MUNDO COMPUTACIONAL, Volumen 9 numero 2. "Outsourcing Una nueva alternativa" marzo 2004 / abril 2004.

## **Documentos electrónicos**

11. Knowledge @ Wharton. Com. Informe especial "Outsourcing, una trampa compleja".  
Visitada 17 enero 2004
12. www. Diario Pyme.cl. "Outsourcing para las Pymes". Visitada 25 junio 2004
13. www. PYME. cl. Visitda 13 mayo 2004.