

UNIVERSIDAD LATINOAMERICA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS INFORMATICOS

**ARTICULO CIENTÍFICO PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADA EN INGENIERIA EN SISTEMAS CON ENFASIS EN
GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS**

TEMA:

**FACTORES DE ÉXITO EN ELOUTSOURCING
EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

ESTUDIANTE:

**MELISSA ESPINOZA RODRÍGUEZ
CÉDULA: 111840698**

**PROFESOR:
MIGUEL PEREZ**

II CUATRIMESTRE, 2006

Dedicatoria

Primero que todo, quiero dar gracias a Dios y a la virgen María por darme la vida y la oportunidad de llegar a completar una fase más en mis estudios.

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, debido a su continuo apoyo durante toda mi carrera; que con su comprensión, paciencia, amor me han dado una razón de seguir adelante y de día con día esforzarme para lograr cumplir mis objetivos para ser una mejor persona.

También quiero agradecer a todas las personas que de alguna forma se han cruzado en mi camino y han dejado en mí, un granito de sabiduría.

Índice

	Página
Dedicatoria	ii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract	iv
Palabras Claves	v
Introducción	2
I. Definición Outsourcing	3
II. Importancia de Implementar Outsourcing	4
2.1. Reducción y control de costos operativos	4
2.2. Permite el acceso a habilidades de clase mundial	4
2.3. Provee estabilidad en la gestión.....	5
2.4. Libera recursos internos para otros propósitos	5
2.5. Comparte el riesgo	5
2.6. Proporciona garantía de servicio	6
III. Outsourcing como alternativa en tecnologías de información	6
3.1. Ventajas <i>outsourcing</i> en tecnologías de información	8
3.2. Riesgos latentes de <i>outsourcing</i> en tecnologías de información	11
IV. Factores Críticos para el éxito de Outsourcing en Tecnologías de Información	13
4.1. Fase 1: Análisis interno y evaluación	13
4.2. Fase 2: Evaluación de requerimientos y selección de proveedor ...	14
4.3. Fase 3: Implementación y administración	15
Conclusiones	19
Bibliografía	21

Resumen Ejecutivo

El concepto de *outsourcing* es un concepto que actualmente está siendo utilizado por las organizaciones de forma estratégica. El *outsourcing* es cuando una organización transfiere la ejecución de un proceso de negocio a un proveedor.

El proceso que se transfiere a un tercero es una actividad que no forma parte de las habilidades principales de la organización; la razón de ser la organización.

En el campo de la tecnología los sistemas cambian continuamente y con más velocidad que en otros sectores es por esto que en los últimos años en el área de Tecnologías de información se ha recurrido al *outsourcing* en gran medida, pero quizás no con los resultados esperados.

Abstract

The outsourcing concept is a term that nowadays is being use by organizations strategically. The outsourcing is when an organization transfers the business process property to a supplier.

The process that is transferred to a third person is an activity that is not part of the principal abilities of the organization, in other words the core processes for the business.

In the technology field the systems change continuously and faster that in other areas; that is why in the last years Technology Information area has recurred to the outsourcing.

Palabras Claves

1. Outsourcing:
2. Tecnologías de Información:
3. Herramientas de gestión:
4. Factores de éxito:
5. Proveedores de servicios:

INTRODUCCION

Durante los últimos años se ha ido desarrollando una nueva forma de dirigir las organizaciones la cual es el *outsourcing* que es una herramienta que consiste en recurrir a una agencia externa para operar una función que antes se realizaba dentro de la organización.

El *outsourcing* surge a raíz de la necesidad de globalización, la reducción de costos, el crecimiento sin tener que hacer uso de mayor capital, mejora de la competitividad; además de ser una útil herramienta de gestión que hoy en día las empresas están adoptando.

Es importante considerar que el *outsourcing* está siendo cada vez más la respuesta a las organizaciones para brindar un mejor servicio a los clientes donde se cuestiona ¿fabricar o comprar?, es así como esta herramienta está ofreciendo una nueva forma de establecer la relación entre cliente y proveedor, donde se busca una cooperación entre ambos que se convierte en una alianza estratégica para compartir el conocimiento.

A continuación se abarcan aspectos importantes referentes al *outsourcing* con un enfoque estratégico en el área de tecnologías de información donde se describen los tipos, los beneficios y desventajas de los servicios que son subcontratados con mayor frecuencia en esta área, entre otros.

I. Definición de *Outsourcing*

El *outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. Puede decirse que se trata de un contrato, según el cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratados para hacerse cargo de alguna de sus actividades o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (*outsoucer*), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido, este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente (Imefez.com, 2006).

Ferry de Kraker, director general de la *International Federation of Purchasing and Materials Management* indica que *outsourcing* “significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurrían.”

Outsourcing hace referencia a la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos: donde la subcontratación ofrece servicios especializados y modernos ocasionando que la compañía no tenga que recurrir a invertir en este tipo de infraestructura.

La subcontratación es la oportunidad de ceder los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio, a compañías expertas, para que se les brinde la debida administración y éstos sean manejados de forma eficiente y eficaz.

Es importante considerar que el *outsourcing* debe ser visto de una forma gerencial donde se debe decidir entre fabricar y comprar; y al mismo tiempo encontrar la

cantidad correcta de personal para una organización, ambas decisiones son vitales para la estrategia del *outsourcing*.

II. Importancia de implementar el *outsourcing*

En un ambiente donde se busca una reducción en el personal gerencial, el fin del desperdicio y eliminar la ineficiencia es importante considerar la implementación del *outsourcing* por las siguientes razones, según Ben Schneider presidente de *Consulting Outsourcing Management*.

2.1 Reducción y control de costos operativos

La herramienta básica para el logro de la eficiencia es el análisis de costos. Al aplicar el *outsourcing* se ha demostrado que los costos operativos de una organización resultan ser mucho más altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos, en lo que se refiere a la gestión es más sencillo identificar los costos de transacción con un proveedor externo que identificar los costos de transacción internos donde no se llegan a identificar completamente, lo que provoca distorsiones en los resultados del análisis de costos de la organización impidiendo enfrentar la eficiencia.

2.2 Permite el acceso a habilidades de clase mundial

Al optar por el *outsourcing* la organización abre sus puertas a proveedores de servicios cuya especialización permite a la organización obtener la mejor aplicación de tecnología y niveles de servicio y tarifas realmente competitivas.

Cuando se habla que esta herramienta permite el acceso a habilidades de clase mundial se refiere a que al contratar un proveedor especializado en determinado proceso, brinda la garantía de que la operación que fue subcontratada a través de él, va a tener los mejores estándares de calidad; de forma que la organización no

invierte tiempo ni dinero en buscar calidad en operaciones que carecen de un carácter distintivo para el servicio o producto que ofrece.

2.3 Provee estabilidad en la gestión

Contratar personal es un comportamiento común para llevar a cabo aquellas actividades que forman parte del proceso productivo de una organización. Esta forma de gestión ocasiona pérdidas ya que si un empleado deja la compañía se lleva consigo toda la capacitación obtenida; esto podría evitarse implementando el *outsourcing*.

Al darse la implementación del *outsourcing* se tiene un mayor control de gestión en la medida que brinda estabilidad.

2.4 Libera recursos internos para otros propósitos

El *outsourcing* permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa lo que lleva a contar con mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio.

2.5 Comparte el riesgo

Al buscar cumplir las necesidades y compromisos del cliente el proveedor de servicio se convierte en un socio estratégico, lo que implica que tanto el cliente como el proveedor deben trabajar juntos en beneficio mutuo lo que lleva a que la organización obtenga mayor productividad a un menor costo; además de que se contrata a un especialista para llevar a cabo una actividad que antes no era realizada por uno.

2.6 Proporciona garantía de servicio

Cuando se lleva a cabo el *outsourcing* se crea un acuerdo donde se especifican las expectativas de calidad de servicio; este acuerdo identifica quién es el responsable por la comprobación de la calidad y qué debe de ser medido y evaluado. Es decir, es una garantía de calidad donde la labor de los gerentes es exigir el adecuado cumplimiento del contrato teniendo la posibilidad de contar con un proveedor especializado y poseer instrumentos legales para exigir un servicio garantizado.

III. Outsourcing como alternativa en Tecnologías de Información

Existe un amplio y creciente uso del *outsourcing* en todos los aspectos en tecnologías de información, donde día con día el aplicar el *outsourcing* en esta área es cada vez más común.

El *outsourcing* de tecnologías de información es una opción más que utilizan las organizaciones para agilizar el desarrollo informático, ser más competitivas y poder dar sostenimiento a las soluciones informáticas y a la institución, a pesar de la reestructuración que se vive en este ambiente tan cambiante y la falta de personal informático interno.

Según un estudio realizado por Brian Rothery, Ingeniero de Sistemas Computacionales, Director Ejecutivo, Periodista y Jefe de Información para una agencia del Reino Unido, y Ian Robertson, Consultor de organizaciones especialistas en el empleo y manejo de la tecnología informática, los once servicios que se subcontratan con mayor frecuencia en tecnologías de información son:

- Sistemas y estrategia técnica
- Análisis de negocios
- Análisis y diseño de sistemas

- Desarrollo e implementación de aplicaciones
- Diseño e implementación de redes
- Operaciones de centros de datos
- Operaciones de redes
- Mantenimiento de redes
- Mantenimiento de aplicaciones
- Soporte técnico
- Soporte al usuario final
- Departamento auxiliar

El *outsourcing* en tecnologías de información es muy habitual y existe una serie de áreas potenciales como las nombradas anteriormente; además se percibe que los gerentes de tecnología informática ya no se sienten amenazados o temerosos de aplicar esta herramienta, y ven en ella una forma para obtener y dar mejores servicios.

En el área de tecnología de información los contratos tienden a ser de larga duración y contienen las cláusulas de penalización correspondientes. El *outsourcing* puede comprenderse como una relación contractual entre un proveedor externo y una organización que es el usuario o cliente. En esta relación, el proveedor puede asumir la responsabilidad sobre una o más funciones de la tecnología de la información en una organización.

Debido al tipo de contratación de servicios en esta rama es amplia la gama de compañías que pueden hacer uso de ellas en situaciones específicas, como por ejemplo:

- Desarrollar un proyecto o trabajo específico: soporte de aplicación, desarrollo de una aplicación específica.
- Encargar a un proveedor de una parte significativa de la tecnología de información: operación del centro de cómputo, la administración del área de comunicaciones, soporte al hardware y software, entre otros.

- Satisfacer una demanda a corto plazo: evaluación de un sistema, elaboración de documentación, labores de digitación.

3.1 Ventajas del outsourcing en tecnologías de información

Al implementar el *outsourcing* en tecnologías de información en una organización, se reflejan los siguientes beneficios:

- Permite a la compañía enfocarse en funciones estratégicas

Al subcontratar la compañía concentra sus esfuerzos en las actividades principales del negocio, logrando obtener mejores resultados.

- Genera diferenciadores, permitiendo mayor enfoque al cliente

Esto se debe a que aumenta la flexibilidad para lograr alcanzar el cambio según las condiciones de la compañía, la demanda de productos y/o servicios y la tecnología.

- Posiciona estratégicamente las habilidades y capacidades de Tecnologías de Información

Hoy en día la tecnología juega un papel muy importante en el *outsourcing*, es por ello que si una compañía opta por subcontratar servicios de esta índole logra posicionarse bien en el mercado, porque está dejando en personas especializadas el manejo de un área tan cambiante en la que se necesita estar en constante aprendizaje.

- Facilita el éxito en las implantaciones de Tecnologías de Información

Se facilita el éxito en las implantaciones de Tecnologías de información porque al subcontratar se reduce considerablemente las inversiones en equipos, inventario, personal; así como se tiene individuos con mayor experiencia en lo que se refiere a implantaciones de TI.

- Apalanca la infraestructura de funciones clave del negocio

El *outsourcing* en tecnologías de información brinda a la organización una forma de enfocarse en las funciones claves de su negocio, mejorando el rendimiento organizaciones dónde se obtenga mayor productividad, mejora en la calidad, ciclos rápidos, mejor uso de recursos, entre otros.

- Enfoca los mejores recursos en el desarrollo de nuevos productos

Con la implementación del *outsourcing* la organización tiene mayor tiempo, y el personal indicado para lograr enfocarse en actividades que den a la compañía valor agregado, como lo es el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

- Reduce los costos de operación

El *outsourcing* es una herramienta muy beneficiosa en este aspecto ya que los costos operativos de una organización suelen ser extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos, asimismo resulta más fácil identificar los costos de operación de un proveedor que identificar los costos internos que muchas veces no se llegan a identificar plenamente.

- Convierte los costos fijos en costos variables

Una de las claves del *outsourcing* está en la capacidad y flexibilidad con la que se lanzan nuevos productos al mercado. Esta flexibilidad estructural permite una mejor adaptación a las circunstancias del mercado por su posibilidad de sustituir costos fijos por variables.

- Reduce los costos de adquisición de tecnología

Se reducen los costos en adquisición de tecnología debido a que al contar con un ente externo que ofrezca estos servicios, la organización no va a tener que invertir tanto en equipos, personal, entre otros. En cambio, si la organización lo hubiera realizado de forma interna, ocasionaría que la compañía tenga que contratar personal, ofrecer a sus empleados la capacitación adecuada y además tendría que analizar si la tecnología a adquirir es la adecuada y se encuentra

alineada a los objetivos de la organización. El que la organización realice esto de forma interna causaría que la empresa incurra en muchos gastos y que no se enfoque en las funciones claves de su negocio.

- Mejora los niveles de servicio a usuarios y clientes

Al implementar el *outsourcing* es notorio la mejora en los niveles de servicio a usuario y clientes porque la organización se enfoca en realizar las funciones que son clave para el desarrollo de su negocio y deja de perder tiempo, dinero, recursos; en tareas o actividades que no son vitales para la organización, que implica que ofrezca mejor calidad, servicio a sus usuarios y clientes.

- Utiliza mejor los recursos para cada función

El *outsourcing* permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa o institución, y eso da a lugar una mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor a actividades propias del negocio. Además, libera a la empresa la carga de mantener departamentos que no son parte de su razón de ser.

3.2 Riesgos latentes de outsourcing en tecnologías de información

Actualmente las organizaciones se encuentran en constante evolución, se busca otorgar mayor poder a los niveles inferiores, mayor autonomía local y mayor responsabilidad. Estas tendencias originan que las organizaciones busquen realizar *outsourcing* en tecnología sin realizar el análisis debido que muestre que esta práctica en realidad es necesaria.

El resultado de una mala decisión en el área de tecnologías de información podría hacer que la función que se realiza centralmente se vuelva ineficiente y el cliente pague por un servicio centralizado subcontratista.

Algunos de los riesgos más frecuentes en el área de tecnologías de información son los siguientes:

- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones: el *outsourcing* es un riesgo debido a que el desarrollo de aplicaciones es más estratégico para el negocio, ya que implica compartir el riesgo, mayor apertura en la contabilidad y mayor confianza de ambas partes, que hoy en día éstas relaciones son muy difíciles de lograr.
- Forma de compartir los beneficios de los avances tecnológicos: esto dado a que los contratos de tecnologías de información son sensibles a los cambios en la tecnología, debido a la disminución de costos. En el contrato se debe asegurar que tanto la organización como los subcontratistas compartan los beneficios de reducción de costos, que se incrementan con la explotación de tecnología más barata.
- Asegurar que licencias sean reasignables al vendedor: en el caso de productos que se venden con licencia, como el software y otros tipos de conocimiento, es necesario reasignar la licencia para su uso a los proveedores.

- No ceder la estrategia: cuando un desarrollo tiene que ver más con aspectos estratégicos que con las operaciones diarias, el desarrollo de la estrategia debe ser para la organización y no para un proveedor externo.
- Planear teniendo en cuenta posibles desastres: cuando un proceso es crítico para la compañía no hay que esperar que el subcontratista tenga conocimiento de ello, debe estar especificado en el contrato para que el subcontratista se haga cargo de ello.

IV. Factores críticos para el éxito de *outsourcing* en tecnologías de información

Si se desea tener éxito en el *outsourcing* en tecnologías de información es necesario que se tenga una metodología para su aplicación. Según el *Outsourcing Institute*, las organizaciones han triunfado en sus procesos de *outsourcing* mediante la aplicación de las siguientes fases:

4.1 Fase 1: Análisis interno y evaluación

Para entregar un proceso de *outsourcing* es necesaria una planificación con base en un análisis y evaluación, permita la ejecución adecuada y eficiente del proceso.

Se debe considerar que debe existir un vínculo entre el análisis y evaluación y el planeamiento estratégico de la organización. Esto es de gran importancia ya que el *outsourcing* solo tiene sentido si se enmarca en el planeamiento estratégico del negocio.

En esta fase se examina la necesidad de *outsourcing* y se desarrolla una estrategia para implementarla, por lo general esta fase es conducida por los niveles más altos de la organización; ya que de los niveles más altos de donde debe provenir la idea de implementar un *outsourcing* porque son los que tiene el poder de definir la visión e implementar los cambios para que el *outsourcing* sea de provecho.

Cuando se define la estrategia se debe clarificar las metas organizacionales en relación con el *outsourcing*, identificar las áreas que deben ser objeto del *outsourcing*, definir el núcleo de competencias de la organización y las funciones del negocio que no son parte del núcleo; luego se recolectan hechos para determinar dónde obtener el mejor y más rápido retorno de inversión, desarrollar una estrategia a largo plazo donde si se está haciendo el *outsourcing* de una función ya existente se debe recordar que la moral y el soporte del empleado es crítico; también existen casos donde los trabajadores son contratados por el proveedor de servicios.

4.2 Fase 2: Evaluación de requerimientos y selección de proveedor

Una vez completada la primera fase, la organización ya debería estar en posesión de los criterios de referencia necesarios para dar inicio al proceso de evaluación de requerimientos y selección del proveedor.

Es en esta fase, donde el personal dentro y fuera de la organización provee información más detallada. Esta es una fase de investigación en la cual se aprende acerca de las necesidades específicas de la organización, y se buscan proveedores calificados para suplir de la mejor manera estas necesidades.

Para hallar las necesidades, se deben investigar los requerimientos dentro de la organización y aprender de otras compañías que han realizado *outsourcing* del mismo tipo de función.

Un elemento básico para la selección de un proveedor lo constituyen las especificaciones de los acuerdos de nivel de servicio que se establecen a partir de las necesidades de la organización y sobre la base de la información generada en la evaluación.

También forma parte de esta fase los términos de referencia que deben ser estructurados de tal forma que permitan hacer mediciones y comparaciones de forma significativa, definir requerimientos en términos completos y medibles, describir el tipo de relación que se está buscando, explicar los problemas que se están tratando de resolver, presentar los costos actuales de la organización, especificar los niveles de servicio.

Es importante que a la hora de seleccionar un proveedor se forme un equipo que se va a encargar de identificar cuál proveedor está más cercano a cumplir con los requerimientos de la organización.

Al seleccionar un proveedor hay que asegurarse de demuestre un claro entendimiento de las necesidades y habilidad de resolver problemas y una estabilidad financiera

Una vez que se seleccione un proveedor, se de negociar y firmar el contrato de servicios, donde tanto el cliente como el proveedor deben de negociar un precio razonable, medidas de rendimiento, mecanismo de comunicación que permita que misma sea frecuente y abierta en la organización, demostración de interés pro un lograr un proyecto exitoso, definición de contrato que defina el nivel de servicio y las consecuencias si éste no es alcanzado.

El aspecto más importante en la negociación del contrato, son los Acuerdos de Niveles de Servicio, los cuales se definen como un contrato escrito entre un proveedor de servicio y un cliente del servicio.

El propósito de los Acuerdos de Niveles de Servicios es establecer indicadores de desempeño medibles, para lograr un entendimiento común. Para el establecimiento del nivel de servicio debe estar presente la organización contratante y la empresa de *outsourcing*

4.3 Fase 3: Implementación y administración

La implementación supone una serie de actividades previas y posteriores a la firma del contrato, estas actividades tienen como objetivo fundamental darle funcionalidad al *outsourcing* y crear una buena relación entre el cliente y el proveedor. Es decir, lo que busca es materializar el proceso en las mejores condiciones y con las mejores perspectivas de éxito.

En la implementación es el proveedor del *outsourcing* el que tiene mayor experiencia, por está razón éste le brinda ofertas al cliente.

Previo a la firma del contrato es importante contar con la planificación de la implementación ya que facilita la puesta en marcha del contrato y previene de cualquier dificultad que se pueda presentar.

El plan de implementación debe realizarse de manera completa y ser acordado entre el cliente y el proveedor, el contenido del plan debe estar en función de la actividad que va a ser entregada en *outsourcing* y tener el enfoque experto del proveedor de servicio; así como tener consistencia con el planeamiento estratégico de la organización.

Luego de la firma del contrato, se empieza a realizar lo que se firmó en el contrato; esta es la etapa más difícil del proyecto porque es aquí donde el cliente y el proveedor deben hacer que el proyecto funcione.

En esta fase la alianza estratégica empieza a trabajar de manera conjunta y donde se darán los pasos iniciales para la transición que convierte un proceso interno en externo.

Los líderes del proyecto del cliente y el proveedor deben ser cuidadosos ya que tienen que tomar decisiones que afectarán el acuerdo durante su vigencia.

En esta fase también se abarca la administración del *outsourcing* donde cabe recalcar una serie de principios que ayudarán a administrar de forma eficiente el *outsourcing* como lo son:

- Mantener la responsabilidad estratégica cerca de la cima
La responsabilidad estratégica debe asegurar un resultado de alineado con los intereses de ambas organizaciones, por lo que estará a cargo del ejecutivo funcional, quien no podrá delegarla. El ejecutivo funcional debe velar porque la organización entienda el valor de los servicios dados en *outsourcing*.
- Crear encadenamientos organizacionales multinivel

Debe incluir equipos en las distintas áreas de la organización enfocándose en los aspectos operacionales, tácticos y estratégicos de la relación, estos equipos deben de ser compuestos por personas especializadas en las áreas necesarias, además de que deben existir individuos tanto del cliente como del proveedor.

- Realizar reuniones periódicas y orientadas hacia las metas

Las reuniones entre las personas responsables son el elemento básico de llevar a cabo una buena administración, la efectividad de las mismas es vital para el éxito total. Es importante recordar que para que los problemas sean resueltos satisfactoriamente se necesita de una buena comunicación entre las partes involucradas.

- Usar la última tecnología en comunicaciones

En la parte administrativa es importante contar con la mejor tecnología en comunicaciones, por ejemplo, las teleconferencias, las videoconferencias, el correo electrónico, herramientas de apoyo como Microsoft Project, entre otros, facilitan la realización del *outsourcing*.

- Definir procesos de solución de problemas

El cliente y el proveedor tienen que definir procesos para la solución de problemas para que cuando surja un problema tengan un claro, eficiente e imparcial proceso para su resolución. Especificar estos procesos ayuda a que tanto el cliente como el proveedor sepan cuál es su trabajo y su rol. Luego de haber detallado estos procesos, es necesario definir los individuos que formarán parte del grupo que se encargue de ejecutar los mismos.

- Usar reportes para informar del funcionamiento

Los reportes de funcionamiento o rendimiento son una herramienta necesaria para la medición, porque determinan qué es importante y mantienen a las organizaciones concentradas; asimismo permiten ver si los objetivos se están cumpliendo.

Los reportes deben ser la base objetiva para saber en qué se está trabajando bien y en qué se está trabajando mal, hay que tener en cuenta que los reportes usen formatos estandarizados lo que quiere decir que los términos de la información deben ser los mismos para todas las áreas del negocio.

- Aplicar incentivos y penalidades consistentemente

El aplicar incentivos y penalidades es motivar un comportamiento adecuado. El cliente va a querer que el proveedor sea reconocido por su compañía en razón del logro de sus metas y también que la organización sea capaz de aplicar recursos y penalidades para corregir los problemas.

El objetivo de aplicar incentivos y penalidades consistentemente es obtener cambios que implementen formas de solucionar problemas e incrementen la probabilidad de repetir las cosas buenas.

- Implementar un proceso de cambios

Tanto el cliente como el proveedor deben de estar de acuerdo con el sistema que se utilizó para identificar, negociar e implementar cambios. Esta actividad supone el estudio continuo de las oportunidades y restricciones que ofrece el mercado.

- Tratar la relación como un activo valioso de la organización

Los servicios que se subcontratan son cruciales para las operaciones del negocio, es por esto que es necesario administrar la relación como un activo que es tan importante como cualquier otro activo tradicional.

Conclusiones

Con base la investigación realizada podemos concluir que el *outsourcing* consiste en transferir a terceros ciertos procesos complementarios de la empresa que no forme parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales con el fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Para desarrollar el *outsourcing* hay que tener presente que la subcontratación implica cambios estructurales de la empresa en aspectos como cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología.

Se concluye además que el *outsourcing* es una herramienta que pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales de su negocio, de forma que se pueda lograr mayor valor agregado para los clientes y productos mediante la agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, reducción de tiempo de procesamiento, reducción de costos y de personal, y una potencialización de los talentos humanos.

El *outsourcing* por otra parte ayuda a alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor, aumenta la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones de negocio, la demanda de productos, servicios y tecnología, mejora el rendimiento organizacional, transfiere el costo de personal, convierte costos fijos en costos variables, compartir riesgos, recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, entre otros. También hay que considerar que el *outsourcing* puede traer desventajas tales como bajar la moral de los empleados en general, dificultad para mantener la lealtad de los empleados, pérdida de control sobre los proveedores, perder confidencialidad, incertidumbre existencial; pero esto se puede evitar si se le da la debida importancia a este proceso de *outsourcing* en la empresa, dando a conocer el valor de aplicar el mismo.

Se determinó que para que el *outsourcing* en tecnologías de información sea exitoso se debe seguir una serie de pasos para considerar que la subcontratación es la

mejor opción, una vez que sea tomado la decisión se debe proceder a llevar a cabo las tres fases que se explicaron anteriormente donde se ven aspectos como contratos, niveles de servicios, formas de administrar la relación cliente – proveedor, qué se debe hacer para implementar el *outsourcing* en la organización.

El realizar una contratación por medio de un *outsourcing* en el área de tecnologías de información, aporta muchas ventajas a la organización en la medida que empiecen a darse ciertos servicios informáticos, y ciertas actividades en manos de las personas que manejen mejor las correspondientes herramientas y aplicaciones, lo que le va permitir al negocio moverse en un medio más competitivo y así reducir costos de operación.

Bibliografía

- Imefez.com. *¿Qué es el outsourcing? Definición y explicación del concepto.* Recuperado el 10 de julio de 2006, de <http://www.imefez.com/reportajes/outsourcing/>.
- Outsourcing.com. *Outsourcing.* Recuperado el 20 de julio de 2006, de <http://www.outsourcing.com>.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.* Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Rothery, B., y Robertson I. (1996). *Outsourcing. La subcontratación.* México: Editorial LIMUSA.