

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**“OUTSOURCING DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS
PYMES DEL SECTOR TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.**

Postulantes:

Daniel Eduardo Arjuna Algarañaz Martínez

Moises David Eliseo Paco Hilari

LA PAZ – BOLIVIA

2020

DEDICATORIA

A mi madre Mirna Martinez Gomez

*Porque han sido mi fuerza y razón para no
desfallecer en el transcurrir
de la preparación del presente documento, con todo
el amor que tengo para darle, quiero dedicar el
presente Trabajo*

AGRADECIMIENTOS

Gracias A Dios por permitirme tener y disfrutar, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto.

Gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es la vida y lo justa que puede llegar a ser, gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis. Gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

No ha sido sencillo el hasta ahora pero gracias, a su amor a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia mi hermosa familia.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación surge por la necesidad de implementar el outsourcing tercerización de tecnologías de información como herramienta para incrementar la competitividad de las Pymes.

El outsourcing en Bolivia se ubica dentro de un enfoque tradicional por procesos, muy enfocado a la realización de tareas, donde se le considera más una forma de ahorro que una estrategia de desarrollo

En el siguiente trabajo pondremos la descripción de los aspectos generales de la investigación, hasta llegar a la problemática del estudio, se formula la hipótesis y los objetivos a lograrse a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), las redes sociales, abordando de forma amplia el Outsourcing y la competitividad.

Para desarrollar la propuesta del trabajo, consistente en los lineamientos para la implementación de outsourcing de tecnologías de información como herramienta de gestión para incrementar la competitividad de las Pymes

La subcontratación en Bolivia, ofrece una serie de ventajas como: eliminar obligaciones laborales del patrón, contratar personal especializado, y mantener la flexibilidad para reducir o aumentar el personal ocupado, primordialmente porque en Bolivia falta legislación laboral al respecto.

La subcontratación de personal es una práctica cada vez más común en Bolivia, ya implementado el outsourcing utilizaremos otra herramienta adicional como las TICs para darle mayor competitividad a las PYMES del sector textil de la ciudad de La Paz

De esta manera se pretende contribuir al fortalecimiento de este sector, que genera empleo, ingresos, aporta al ahorro familiar y al crecimiento económico del país.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES	3
1.1 Justificación y aportes	3
1.1.1 Justificación teórica	3
1.1.2 Justificación práctica	4
1.2 Situación problemática	6
1.3 Problema científico	8
1.4 Hipótesis	8
1.4.1 Variables	8
1.4.2 Operacionalización de variables	9
1.5 Objeto de estudio	11
1.6 Alcance o Campo de acción de la investigación	11
1.7 Objetivos de la investigación	11
1.7.1 Objetivo General	11
1.7.2 Objetivos específicos	11
CAPITULO II	
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	13
2.1 Las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's	13
2.1.1 Evolución de las tecnologías de la información	15
2.1.2 Áreas de aplicación de las TIC	17
2.1.3 Beneficios que aportan las TIC	17
2.1.4 Beneficios de las TICs en la las PYMES de sector textil...	
178	
2.2 Las redes sociales	22
2.2.1 El Internet	23
2.3 Outsourcing	25
2.3.1 Definiciones del outsourcing	27
2.3.2 Ventajas del out sourcing	30
2.3.3 Desventajas del Outsourcing	32
2.3.4 Clasificación de Outsourcing	34

2.3.5	Etapas del outsourcing	36
2.3.6	Outsourcing de tecnologías de información.....	38
2.3.7	Outsourcing Estratégico	40
2.3.8	La actualidad del Outsourcing	40
2.4	La Competitividad	42
2.4.1	Etapas de desarrollo de la competitividad	45
2.4.2	Teoría de la competitividad y ventaja competitiva	47
2.4.3	Factores que condicionan la competitividad empresarial	49
2.4.4	Medición de la competitividad.....	50
2.5	Experiencias de Outsourcing de tecnologías de información en el sector de las Pymes.....	54

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN 58

3.1	Tipo de Intervención.....	58
3.2	Universo o Población de Estudio	58
3.3	Determinación del tamaño y diseño de la Muestra	59
3.4	Selección de métodos y técnicas	60
3.4.1	Métodos.....	60
3.4.2	Técnicas	60
3.5	Instrumentos de Relevamiento de Información	62

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 63

4.1	Nivel Educativo	63
4.2	Género	64
4.3	Tiempo de funcionamiento de la empresa	65
4.4	En qué porcentaje se utiliza la capacidad instalada de su empresa	66
4.5	Los trabajadores de la empresa están calificados para realizar su trabajo adecuadamente	67
4.6	La empresa elabora sus productos en función de las necesidades de los clientes	68

4.7	La empresa se ha asociado con otras similares del rubro para emprender acciones conjuntas en cuanto a gestión de recursos financieros, tecnológicos, mercados y otros	69
4.8	La empresa ha subcontratado a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso	70
4.9	Cómo se financia la actividad productiva de la empresa.....	71
4.10	Cómo califica el estado o condiciones de los equipos o herramientas que utiliza en el proceso productivo de su empresa...	72
4.11	Qué nuevos esquemas organizacionales ha adoptado en los últimos años.....	73
4.12	La empresa cuenta con estrategias de ventas formalmente definidas	74
4.13	La empresa tiene políticas de capacitación para sus trabajadores ..	75
4.14	Qué importancia le asigna a las tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades de su empresa .	76
4.15	Promociona sus productos mediante redes sociales e internet	77
4.16	Su empresa compra o vende productos a través del internet o las redes sociales	78
4.17	Ha pensado en subcontratar a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso de la empresa para incrementar la competitividad	79
4.18	Ha efectuado una evaluación para identificar las posibles actividades o procesos de su empresa que pueden ser ejecutados por terceros.....	80
4.19	En el caso de que estuviera de acuerdo con subcontratar o tercerizar algún proceso o actividad de su empresa, qué área o proceso debe ser ejecutado por otros	81
4.20	Su empresa necesita subcontratar a un proveedor o especialista para que se encargue de la gestión de tecnologías de información y comunicación de su empresa	82
4.21	Su empresa tiene capacidad para asumir los costos en que puede incurrir al subcontratar o tercerizar alguna actividad o proceso de su empresa.....	83

4.22	Ha estimado los beneficios que puede traer la subcontratación de una empresa que gestione las tecnologías de información y comunicación para su empresa	84
4.23	Ha pensado en algún proveedor o empresa específica para que se haga cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación en su empresa	85

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

		86
5.1	FUNDAMENTACIÓN	86
5.2	Glosario de términos empleados en el modelo.	87
5.3	Desarrollo del Modelo propuesto acorde a una adecuada Metodología.....	88
5.3.1	Fase 1.- Identificación de las necesidades	89
5.3.1.1	Actividad 1. Obtener la razón de ser de las Pymes.	90
5.3.1.2	Actividad 2. Investigar las razones de la dirección para subcontratar.....	90
5.3.1.3	Actividad 3. Investigar los (procesos y/o funciones) susceptibles a subcontratar.....	90
5.3.1.4	Actividad 4. Conocer los procesos de negocio susceptibles a subcontratar.....	91
5.3.2	Fase 2. Propuesta de soluciones para las Pymes del sector textil por medio de las Tecnologías de Información.....	92
5.3.2.1	Actividad 1. Introducción de la compañía de Outsourcing.....	92
5.3.2.2	Actividad 2. Exposición de los nuevos procesos.....	93
5.3.2.3	Actividad 3. Definir el alcance	94

5.3.2.4	Actividad 4. Procedimiento del análisis costo/beneficio	94
5.3.2.5	Actividad 5. Plantear el plan de acción	97
5.3.3	Fase 3.- Esquema de los acuerdos de Niveles de Producción.....	98
5.3.3.1	Convenios en los Niveles de Producción.....	99
5.3.3.2	Estructura de un acuerdo de nivel de producción .	101
5.3.3.3	Actividad 1. Diseñar los niveles de desempeño....	103
4.3.4	Actividad 2. Precisar los niveles de asistencia por tipo de producción	104
5.3.4	Fase 4.- Establecimiento del cambio.....	107
5.3.4.1	Actividad 1. Concretar la estrategia para la transición.....	107
5.3.4.2	Actividad 2. Constituir el equipo de transición.....	108
5.3.4.3	Actividad 3. Determinar la estrategia informática..	109
5.3.4.4	Actividad 4. Definir la estrategia para el personal .	109
5.3.4.5	Elementos críticos de éxito	110
5.3.5	Fase 5.- Desempeño Vs. Acuerdos de Niveles de Producción.....	112
5.3.5.1	Actividad 1. Evaluar el desempeño de los servicios.	112
5.3.5.2	Actividad 2. Renovar y mejorar la producción.....	114
5.3.5.3	Clientes diversos ¿Diversidad en la producción? .	115

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 118

6.1 Conclusiones..... 118

6.2 Recomendaciones..... 121

BIBLIOGRAFÍA..... 122

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge por la necesidad de implementar el outsourcing de tecnologías de información como herramienta para incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz. De esta manera se pretende contribuir al fortalecimiento de este sector, que genera empleo, ingresos, aporta al ahorro familiar y al crecimiento económico del país.

Para una mejor comprensión, el presente estudio está organizado en seis capítulos, con el siguiente contenido:

El primer capítulo corresponde a la descripción de los aspectos generales de la investigación, donde se exponen los argumentos que justifican la realización de la investigación, se describe la problemática de estudio, se formula la hipótesis y los objetivos a lograrse al finalizar el trabajo.

En el segundo capítulo se refiere al desarrollo estructural teórico de la tesis, donde se explican las teorías y conceptos relativos a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), las redes sociales, abordando de forma amplia el Outsourcing y la competitividad.

El tercer capítulo está referido al diseño metodológico de la investigación, donde se define el tipo de estudio, los métodos utilizados, la población, muestra y los instrumentos utilizados para la recolección de información.

En el cuarto capítulo se exponen, analizan e interpretan los resultados obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a una muestra de 25 propietarios/administradores de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, para medir el nivel de competitividad de las Pymes y las

necesidades de implementar el outsourcing de tecnologías de información en dichas unidades productivas.

En el quinto capítulo se desarrolla la propuesta del trabajo, consistente en los lineamientos para la implementación de outsourcing de tecnologías de información como herramienta de gestión para incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz; en este capítulo se formulan actividades para la identificación de necesidades de la empresa textil para el outsourcing, una propuesta de solución, el diseño de los acuerdos de niveles de servicio, desempeño vs acuerdos de niveles de servicio e implantación del cambio.

En el sexto capítulo se exponen las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones correspondientes.

En la parte final del documento, se presentan las referencias del material bibliográfico utilizado en el desarrollo del estudio, así como los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación y aportes

1.1.1 Justificación teórica

Desde la perspectiva teórica, la presente investigación pretende aportar a ampliar el conocimiento existente sobre el outsourcing y la competitividad en el contexto particular de las Pymes, de manera que pueda sustentarse, teóricamente, la adopción de herramientas de gestión que permitan optimizar los recursos e incrementar la competitividad de las empresas.

Una de las ventajas del Outsourcing es que posibilita la transferencia a terceros de ciertos procesos 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 (Martínez, 2011). A

La literatura indica que las empresas que han adoptado el Outsourcing reportan que existe un aumento en la eficiencia de ejecución de procesos debido al personal capacitado, reducción de costos, así como un mejor control en los gastos y funciones de la operación, lo cual contribuye en elevar los estándares de calidad y competitividad que se requieren para entrar en la carrera del mercado internacional (Zamora, 2017).

Por tanto, actualmente, la decisión de externalizar procesos en el área de tecnologías de información, es una decisión estratégica de alto impacto para la generación de ventaja competitiva, en la medida que ya no está en juego únicamente los costos y eficiencia en las operaciones (Espino & Padrón,

2004), sino que también debe considerarse la generación y gestión de conocimientos, resultado del desarrollo de nuevas habilidades y capacidades tecnológicas que permiten reconocer oportunidades de negocio y adaptación al entorno. (Díaz, 2006).

En este contexto, el Outsourcing de tecnologías de información se plantea como una solución para poder acceder a las economías de escala y conseguir la adecuación permanente y continua a las tecnologías. De esta forma, las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en los elementos claves del negocio, mientras que los sistemas de información se convierten en una herramienta al servicio de las estrategias, trasladando al proveedor del servicio la capacidad de gestión y operación de las tecnologías de información (Outsourcing, 2000).

1.1.2 Justificación práctica

En la práctica, la tercerización de tecnologías de información es una herramienta de gestión que puede contribuir eficazmente a incrementar la competitividad de las Pymes, buscando estándares óptimos y vinculación en los procesos inmersos en la organización, que les permita interactuar con clientes internos y externos, gestionando así la mejora de los mismos.

Dicho esto, cuando una empresa decide tercerizar, básicamente lo que busca es enfocarse en sus procesos estratégicos y sustantivos del negocio, entregando los procesos de apoyo, a proveedores especializados en dichas actividades, que le garantizan su realización con altos niveles de calidad, permitiéndole a ésta concentrarse en la razón de ser del negocio y desarrollar ventajas competitivas. Así, detrás de la externalización de un determinado proceso de negocio, la cuestión estratégica que se plantean en

las organizaciones es si pueden lograr o no desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo realizando internamente dicha actividad.

Espino y Padrón (2004), señalan que la externalización permite a la organización:

1. Centrarse en un conjunto de recursos limitados relativos a pocas competencias básicas en las que se pueden desarrollar las mejores capacidades.
2. Aumentar las capacidades de innovación conseguidas con el personal eficaz, la tecnología de información y el conocimiento externo.
3. Eliminar las inflexibilidades del capital fijo, la burocracia, las plantas físicas, proporcionando así unos recursos más ágiles para los clientes de la cadena de valor y de la cadena de suministros; y Expandir el propio conocimiento a través de empleo de las inversiones realizadas por fuentes externas.

De esta manera, la tercerización se convierte en una decisión estratégica eficaz para cubrir las deficiencias en recursos o desfases de los resultados de las actividades en las que la empresa no es tan eficiente (Espino & Padrón, 2004).

En la actualidad, el outsourcing no solo es un medio para reducir los costos, sino que puede ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas porque les permite enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos como la innovación.

La importancia del outsourcing de tecnologías de información se produce al mismo tiempo que se reconoce que estas tecnologías están perdiendo su

carácter estratégico, debido a su mayor disponibilidad y facilidad para copiarlas, de manera que es preferible por parte de las empresas centrarse en la explotación y utilización de la información que en la creación y diseño de las aplicaciones informáticas (Sánchez, Marín, & Sánchez, 2001).

El mayor potencial del outsourcing de TI se encuentra en el desarrollo y mantenimiento de sistemas y procesos, y en la gestión de aplicaciones. Asimismo, se espera que el outsourcing de aplicaciones, y especialmente, de las aplicaciones basadas en la Web, se convierta en la próxima gran actividad de las empresas de outsourcing (Outsourcing, 1999).

1.2 Situación problemática

En Bolivia, a pesar del gran esfuerzo que realizan las Mipymes (micros, pequeñas y medianas empresas) para mantenerse en el mercado, éstas presentan diversas dificultades que limitan su crecimiento y consolidación. Dickson Encinas identifica las siguientes debilidades del sector: falta de legalidad, deficiencias en el control de calidad, falta de capacitación empresarial orientada a la competitividad, canales de distribución informales, falta valor agregado comercial a los productos y baja calificación de la mano de obra (Encinas & Arteaga, 2007). A los factores señalados, se pueden añadir la escasa o nula utilización de tecnologías de información para la gestión de sus procesos.

De lo anterior se puede inferir que la situación en la que se desempeñan las Pymes les crea condiciones que afectan sus oportunidades para llegar a ser empresas competitivas y con eficientes procesos técnicos, que les permitan desenvolverse satisfactoriamente en el mercado nacional como internacional. Por tanto, uno de los problemas principales que enfrentan las Mypes es la baja competitividad.

Por otra parte, aún es incipiente la adopción de estrategias de subcontratación de servicios en las Pymes bolivianas. Generalmente, las pequeñas empresas subcontratan servicios de abogacía y servicios contables, sin embargo, no han incursionado en la tercerización de servicio de tecnologías de información. En este sentido, una forma de mejorar el desempeño, la eficiencia, la calidad en los procesos, por tanto, la competitividad de las empresas, es mediante la subcontratación de los servicios de tecnologías de información.

Sin embargo, aún existe desconocimiento sobre esta práctica y la forma de implementarla, por lo que es necesario fomentar el incremento de las prácticas de outsourcing en el sector de las Pymes.

Schneider (2004), señala que es lógico pensar que uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización, de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario puede definirse como actividades de soporte, de logística, no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo o con la actividad principal, serán distintivas, lo que se conoce como su *core business*. Vistas, así las cosas, se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos importantes, pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga se convierta en un valioso socio de negocios. En eso consiste el outsourcing.

Desafortunadamente la subcontratación aún, en algunas empresas, está conceptualizada como un apoyo para la ejecución de procesos no prioritarios

o como una opción de ahorro, en lugar de ser una herramienta estratégica para el desarrollo y competitividad de las empresas contratantes (Zamora, 2017).

En el pasado, las organizaciones realizaban sus propias actividades de procesamiento de datos; sin embargo, con el correr del tiempo esos servicios se han venido especializando cada vez más, de forma tal que con mucha frecuencia, las empresas traspasan las operaciones relacionadas con tecnologías de información a otras empresas especializadas, y desarrollan, de esta manera, relaciones gerenciales a través de diversos tipos de alianzas, particularmente las denominadas outsourcing de los sistemas de información.

1.3 Problema científico

¿Qué herramienta de gestión puede permitir que las tecnologías de información contribuyan a incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz deban adoptar?

1.4 Hipótesis

El outsourcing de tecnologías de información es una herramienta de gestión que permitirá incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz.

1.4.1 Variables

- **Variable independiente:** Outsourcing de tecnologías de información.
- **Variable dependiente:** Competitividad.
- **Variable moderadora:** Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz.

1.4.2 Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Independiente: Outsourcing de tecnologías de información	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del estado actual de los procesos de la empresa - Identificación de las actividades o procesos tercerizables - Determinación de los procesos a entregar al outsourcing - Estimar los costos y activos involucrados en la actividad. - Fijación del nivel de producción y resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta propietarios de Pymes - Revisión bibliográfica
	Contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del proveedor - Negociación de los términos del contrato, alcances y condiciones - Diseño del contrato con inclusión de las contingencias y responsabilidades transferidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a propietarios de Pymes - Revisión bibliográfica
	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de un encargado como nexos con el proveedor - Desarrollo del nuevo proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a propietarios de Pymes - Revisión bibliográfica
	Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los resultados obtenidos luego de aplicado el outsourcing - Evaluación del nivel de producción del proveedor - Evaluación del funcionamiento operativo en relación con lo acordado 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a propietarios de Pymes - Revisión bibliográfica

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Dependiente: Competitividad	Factores internos a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad tecnológica y productiva - Calidad de los recursos humanos - Conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades. 	- Encuesta a propietarios de Pymes
	Factores sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales - La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales 	- Encuesta a propietarios de Pymes
	Factores sistémicos	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso al financiamiento - La infraestructura tecnológica e institucional 	- Encuesta a propietarios de Pymes
	Factores de desarrollo microeconómico	<ul style="list-style-type: none"> - Los nuevos esquemas organizacionales - Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores - Recursos humanos. 	- Encuesta a propietarios de Pymes

Fuente: elaboración propia.

1.5 Objeto de estudio

Outsourcing de tecnologías de información y competitividad de las Pymes.

1.6 Alcance o Campo de acción de la investigación

- **Temático:** La investigación está circunscrita en el área de la Gestión estratégica, abordándose específicamente el outsourcing y la competitividad.
- **Temporal:** El estudio se desarrollará durante la gestión 2018.
- **Geográfico:** La investigación se realizará en la ciudad de La Paz, considerando a las Pymes del sector textil que operan en la misma ciudad.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo General

Determinar la necesidad de implementar el outsourcing de tecnologías de información como herramienta para incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz.

1.7.2 Objetivos específicos

- Describir el nivel de competitividad (factores internos, sectoriales, sistémicos y de desarrollo económico) de las Pymes del sector textil.
- Identificar las áreas o procesos tercerizables en las Pymes del sector textil.

- Definir las actividades específicas para cada una de las etapas (planificación, contratación, implementación y auditoría) del outsourcing de tecnologías de información.
- Determinar las ventajas competitivas del uso de las tecnologías de información en el sector de las Pymes.

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1 Las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's

Inicialmente el término “tecnologías de la información”, el cual se definía como el conjunto de tecnologías relacionadas con las actividades de hardware, software y servicios informáticos, es decir, todas aquellas tecnologías cuyo objetivo sea tratar o procesar información.

En los últimos años se ha dado un paso hacia delante y se han incluido aquellas tecnologías que tienen como fin difundir o comunicar esta información y compartir conocimiento, así, ahora se habla de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Este resultado ampliado conocido como TIC es la denominación genérica que abarca las Tecnologías de la Información, las actividades de equipos y servicios de comunicaciones y las personas. El creciente uso de este acrónimo es una medida del acelerado fenómeno de convergencia entre información y comunicaciones (Programa Eraberritu, 2011).

Las TIC, como la herramienta que son, permiten realizar básicamente tres funciones: (Programa Eraberritu, 2011)

- a) Obtener más información en mucho menos tiempo, e incluso obtener información que no será posible obtener de otra manera.
- b) Procesar esa información de una manera más creativa, completa, rápida y confiable.
- c) Comunicarnos con más personas más efectivas y eficientemente.

Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), al “conjunto de técnicas que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Lo más significativo de las nuevas tecnologías, y lo que ha supuesto la verdadera revolución comunicativa, es la creación de redes de comunicación globales” (García, 2003, pág. 289).

El uso y el acceso a la información es el objetivo de las TIC. El manejo de la información es cada vez más dependiente de la tecnología. La expansión de las TICs en todos los ámbitos y estratos de la sociedad, se ha producido a gran velocidad, además de ser un área que continuamente se van actualizando, por eso es necesario mantenerse al día con ellas. Todo lo anterior se debe a la importancia que ella reviste en el rápido acceso a la información, sumado a la simplificación de los procesos para el almacenamiento de información, de procesos y ejecución de tareas administrativas, de allí que se facilita la introducción de ellas en todas las actividades humanas y en todos los ámbitos socioeconómicos (Marques, 2000).

Para Cabero las TIC: “En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas” (Cabero, 2005, pág. 198).

Se presenta una definición más concreta de las TIC como: (Belloch, 2012, pág. 2)

Tecnologías para el almacenamiento, recuperación, proceso y comunicación de la información.

Existen múltiples instrumentos electrónicos que se encuadran dentro del concepto de TIC, la televisión, el teléfono, el video, el ordenador. Pero sin lugar a duda, los medios más representativos de la sociedad actual son los ordenadores que nos permiten utilizar diferentes aplicaciones informáticas (presentaciones, aplicaciones multimedia, programas ofimáticos,...) y más específicamente las redes de comunicación, en concreto Internet (Belloch, 2012, pág. 2).

2.1.1 Evolución de las tecnologías de la información

El punto de partida del desarrollo de las TIC, fue en el inicio del siglo XIX, con el invento del teléfono en 1876 por Alexander Graham Bell, posteriormente vinieron más invenciones importantes como la radio. Sin embargo la pauta para lograr los avances tecnológicos actuales fue el invento del transistor, en 1947 (El mayor invento del siglo XX), su invención propago un gran avance en la industria electrónica especialmente en las telecomunicaciones. Tomando como referencia a los transistores se lograron construir aparatos de control industrial de tamaño más reducido, portátil y con costos menores de energía.

Poco después se integraron en otros campos como la informática donde sirvieron para facilitar la codificación de la lógica y así aparecieron las primeras computadoras personales (PC) en 1976 de Apple y en 1981 por IBM. Con la aparición de las computadoras se comenzó a desarrollar el software para la PC y aparece la empresa Microsoft, con el tiempo se logró que las computadoras se comunicaran entre sí, generándose redes de

comunicación y los avances se propagaron a otras áreas como la medicina, telefonía, transporte, entre otros.

En la década de los ochenta, la aparición de las TIC en los países industrializados promovieron un cambio en todos los ámbitos, como el social, económico, tecnológico, cultural y político, forzando la aparición de un nuevo modo de vida y estructura social, basada en los desarrollos tecnológicos que constituyen las TIC. Por ejemplo en el ámbito social uno de los grandes cambios es la forma de comunicarnos, actualmente podemos hacerlo en tiempo real a través de texto, audio e imágenes al mismo tiempo por medio de nuestra computadora o teléfono móvil, lo cual era imposible antes de tener a la mano este tipo de tecnología. Otro fenómeno importante es la llegada de las redes sociales como facebook o twitter, a través de las cuales se puede enviar y obtener información casi de forma instantánea sobre los acontecimientos en cualquier punto del planeta. Así de esta manera se observa la gran influencia que las TIC tienen actualmente sobre la vida del ser humano moderno y contribuyen día a día a su desarrollo (Castells, 2005).

Figura 1. Evolución de las tecnologías de la información



Fuente: (Castells, 2005).

2.1.2 Áreas de aplicación de las TIC

Las TICs se aplican en las siguientes áreas de una empresa: (Programa Eraberritu, 2011)

- a) Administrativa: Contable, financiera, procedimientos, ERP.
- b) Procesos productivos: CAD, CAM, entrega de productos.
- c) Relaciones Externas: Mercadeo y CRM, proveedores y SChM, aliados, confidencialidad.
- d) Control y Evaluación Gerencial: Sistemas de información y MIS, gestión de calidad, formación del equipo humano.

2.1.3 Beneficios que aportan las TIC

Las empresas tienen un objetivo claro: producir beneficios ofreciendo productos y servicios de valor para los que los adquieren. Por tanto, todo lo que hagan en relación con la sociedad de la información tiene que encajar con su razón de ser (Programa Eraberritu, 2011).

Hay muchas formas en que las empresas se beneficiarán, y no sólo las nuevas empresas nacidas para Internet, sino también las tradicionales:

- Crear el sitio web de empresa. El simple hecho de "no estar en Internet" va a generar cada vez más dudas sobre la credibilidad de una empresa.
- Identificar, dentro de cada sector, pero también dentro de cada empresa, formas de usarlas TIC que produzcan aumento de ingresos o reducción de costos; es decir, mejora de la competitividad.
- Desarrollar una oferta de servicios y aplicaciones electrónicas.

- Recordar que donde suelen estar más claros los beneficios de aplicación de las TIC es en los procesos internos de empresa. Hasta las empresas más tradicionales pueden conseguir mejoras de productividad por esta vía y seguramente se verán obligadas hacerlo por sus competidores.
- No retraerse ante las innovaciones por miedo a las complicaciones que todo cambio a carrea. Las empresas no pueden permitir que la inercia y la comodidad a corto plazo sean las que marquen su estrategia de futuro.
- Convencer a las personas de que el uso de las nuevas tecnologías no sólo será inevitable, sino también beneficioso para ellos mismos y conseguir que todas ellas adquieran la formación mínima para usar las nuevas herramientas, optimizará su trabajo y evitará tareas de poco valor añadido.

Beneficios de las TICs en la las PYMES de sector textil

La competitividad de las empresas depende cada vez más de su potencial tecnológico, así como de los procesos de difusión de innovaciones en todo el sector industrial, de la transferencia de tecnología o de las metodologías utilizadas en la producción industrial. La gran mayoría de las empresas analizadas en este estudio podrían adquirir las tecnologías existentes en el mercado. Esto implica que en ocasiones el producto adquirido no se adapte a las necesidades de la empresa. Un ejemplo de esto lo constituyen las empresas del sector textil. Ha sido recurrente la observación de los empresarios entrevistados acerca de la imposibilidad de encontrar en el mercado programas informáticos adaptados a sus necesidades. Para conseguirlos, algunos empresarios acudieron a programadores para que se los confeccionaran “a medida”.

Las empresas que se encargan del software desconocen las necesidades reales de sus clientes. Si a esto se añade la gran velocidad de cambio de los productos informáticos que hace obsoletas las inversiones en este campo sin dar tiempo a su amortización, se aprecia una importante barrera a la introducción de las TIC en las empresas. Esto implica que las pymes acaban percibiendo las tecnologías de la información y de las comunicaciones como un coste más que como una inversión. Por otro lado, existe una mala integración de las

La información de datos es una herramienta fundamental para las empresas y corporaciones ya que hacen uso de esta para realizar sus actividades diarias. Estas herramientas de negocios son importantes ya que, gracias a esta gestión de conocimiento, las empresas pueden mejorar su nivel de competencia en el mercado. El principal objetivo es que las empresas tengan la inteligencia necesaria para la toma de decisiones estratégicas y de esta manera conlleve a una ventaja competitiva. La competitividad e innovación están estrechamente ligadas a las tecnologías de información y, por ello, las empresas deben tener la necesidad de crear un ambiente óptimo para la correcta transferencia de información y que la aplicación del conocimiento obtenido se aplique de una forma efectiva

El conocimiento es el principal recurso estratégico para las organizaciones al momento de mejorar su competitividad para alcanzar el éxito en las empresas implementando tecnologías de información se utilizan los principios básicos de sistemas de información especializados el proceso de recolección, organización, almacenamiento y análisis de datos. Este proceso de éxito se basa en 4 factores fundamentales, los cuales están relacionados estrechamente a la tecnología, la organización, los usuarios y los resultados.

El factor tecnológico tiene que ver mucho con la capacidad de datos que tienen las empresas

De reunir y analizar información precisa para la correcta toma de decisiones. El acceso a datos precisos, confiables y consistentes es un indicador de una data comprobada en evidencias.

El factor organizacional tiene relación con la cultura organizacional de las empresas y con los líderes organizacionales que deben tener el compromiso con las políticas e inversión de la inteligencia de negocios. El apoyo de los líderes es una medición subjetiva de su responsabilidad con la iniciativa de la inteligencia de negocios en las empresas.

El factor del involucramiento de los usuarios se incluyó como variable de éxito ya que es importante como el usuario presta interés al sistema y el compromiso con el que desarrollan el sistema de inteligencia de negocios.

El factor de resultados tiene relación con el retorno de inversión. Esto permite elegir la mejor opción en la toma de decisiones para las empresas.

En su proceso competitivo de crecimiento son las siguientes:

- Mejorar el acceso a la información
- Mejorar la gestión administrativa interna
- Mejorar la gestión de productos y control de calidad
- Apoyar a aumentar la productividad mejorando la gestión interna
- Porque facilita la colaboración con otras empresas para buscar economías de escala
- Gestión de los procesos en tiempo real en relación a compras, ventas, distribución logística, administración financiera, contabilidad.

- Control y accesibilidad de la documentación entre los departamentos de la empresa, acceso a últimas versiones de documentos y capacidad de almacenamiento directo de forma virtual.
- Control y accesibilidad de los datos. Toma de decisiones.
- Control de los recursos financieros enfocado en las facilidades de la banca por Internet y sincronización de cuentas y gastos.
- Interconexión con proveedores que permite una mejora en las condiciones de entrega y recepción de los productos.
- Mejora de la transferencia de información tanto a nivel interno como con los clientes y proveedores.
- Mejora en la comunicación interna mediante la disponibilidad de una red de comunicación en la empresa.
- Mejora de la comunicación externa mediante nuevos canales de distribución

2.2 Las redes sociales

Las redes sociales son formas de interacción (intercambio y reciprocidad) que están orientadas a satisfacer ciertas necesidades de los individuos y grupos, sean estas afectivas, comunitarias, políticas, culturales, etc. Estas se constituyen por individuos vinculados entre sí por un sentimiento de identificación y pertenencia que comparten un núcleo de símbolos y representaciones sociales y por lo mismo de una orientación común para la acción (Bolos, 1999, pág. 249).

Las redes sociales emergen en relación con problemas específicos, están integrados por pequeños grupos separados, que constituyen un circuito de intercambios sociales. Individuos y mensajes circulan a lo largo de la red. La red cumple diversas funciones (Bolos, 1999, pág. 249):

- Permite la presencia de varios grupos.
- Sólo ocupa una parte del tiempo del actor.
- Exige la implicación personal y la solidaridad afectiva de los individuos y grupos que pertenecen a la red.

Las redes sociales son construcciones imaginarias que involucran a diversos actores sociales y que, en conjunto, tienden a poseer una composición heterogénea. Encontramos así que las redes están conformadas por actores sociales fragmentados, parciales, temporales, que surgen y desaparecen con rapidez; normalmente no tienen una organización unificada, sino más bien una estructura reticular; no tiene un liderazgo central, sino muchos líderes diseminados en la red. Los individuos circulan en la red pasando de un lugar a otro. Por lo general no tienen una presencia permanente en acciones a largo plazo, entran y salen del compromiso colectivo, no comprometen toda su vida en la acción colectiva. La acción colectiva es solo una parte de la

experiencia global de los individuos y grupos. Normalmente está formada por grupos que se encuentran sumergidos en la vida cotidiana (Alberto, 2004, pág. 147).

En forma más concreta, una red social se puede definir “como un grupo de personas que pueden ser miembros de una familia, vecinos, amigos y otras personas, que pueden prestar ayuda y apoyo a una persona o familia de manera efectiva y estable, por lo que se puede decir que es un capullo alrededor de la familia que sirve de soporte entre ésta y la sociedad” (Chadi, 1997, pág. 72).

Las redes tienen por finalidad la satisfacción de las necesidades de sus miembros tanto afectivas como de información y materiales, como así también la transmisión de la cultura y los valores propios de ésta (Di Carlo, 1998, pág. 35). Por lo tanto, la noción de red social implica un proceso de construcción permanente no sólo individual, sino que también colectivo. Es un sistema abierto, que a partir de un intercambio de todos los miembros de un colectivo y con miembros de otros colectivos, permite la potencialización de los recursos que poseen y la creación de nuevas alternativas para resolver problemas y satisfacer necesidades. Es por esto que cada miembro se enriquece a través de las relaciones que desarrolla con los otros (Dabas, 1998, pág. 42).

2.2.1 El Internet

Se define el Internet como la RED DE REDES, también denomina red global o red mundial. Es básicamente un sistema mundial de comunicaciones que permite acceder a información disponible en cualquier servidor mundial, así como interconectar y comunicar a ciudadanos alejados temporal o físicamente. (Belloch, 2012, pág. 3)

Cesar Oceda define a Internet como “una red de nivel mundial que permite transferir información desde cualquier parte del mundo hacia cualquier otro punto del mismo. Es una herramienta y paradigma que ha revolucionado la forma como se trabaja la información y las comunicaciones. Para que las computadoras puedan ser encontradas en Internet se valen de una identificación única conocida como Dirección IP, la cual es brindada por una empresa proveedora de acceso a Internet” (Oceda, 2005, pág. 10).

El internet es un sistema mundial de redes de computadoras que puede ser utilizado por cualquier persona, en cualquier parte del mundo sin límites de espacio y tiempo, siempre que haya un punto de acceso. Los protocolos básicos para la transmisión de datos y que hacen posible el Internet son TCP/IP. “Es una red mundial de redes de computación a través de la cual las personas pueden intercambiar información y comunicarse. La red interconecta diversos puntos en el mundo y tiene capacidad de transmitir información diversa, así como imágenes, videos, documentos, etc.” (Valzacchi, 2003).

Algunas de las características de la información de Internet, como componentes de las TIC, son las siguientes: (Belloch, 2012)

- Información multimedia.
- Interactividad.
- Interconexión.
- Inmaterialidad.
- Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos.
- Instantaneidad.
- Digitalización.

- Penetración en todos los sectores (culturales, económicos, educativos, industriales...).
- Innovación.
- Tendencia hacia automatización.

Las cuestiones que se debe considerar en relación a la información que encontramos en Internet son: (Belloch, 2012)

- Es instantánea, se puede acceder a la misma generalmente de forma rápida y eficaz.
- Es dinámica y cambiante. Las informaciones que se encuentran en Internet se amplían todos los días.
- La información en Internet es 'temporal' de modo que aquella dirección electrónica que nos permitía acceder a un documento, en otro momento nos puede presentar otra información o producir un error.
- No toda la información que ofrece Internet es de libre acceso o gratuita.
- La información en Internet puede ser 'engañosa' y responder a intereses particulares. En Internet podemos encontrar tanto información veraz y de calidad, como 'seudoinformación'

2.3 Outsourcing

Actualmente no hay una definición normalizada del término Outsourcing o subcontratación, sin embargo, algunas definiciones que han enunciado algunos autores son las siguientes:

El Outsourcing o Tercerización (También llamado subcontratación), consiste en contratar un proveedor externo para realizar ciertas actividades que previamente ejecutaba el personal de la compañía contratante (Martínez,

2011), es decir, se delega a empresas especializadas uno o más procesos no críticos para el negocio y con este cambio se busca que los esfuerzos y recursos se orienten hacia otras actividades esenciales como la mejora de sus procesos de calidad, para llegar a ser más competitivos, obteniendo resultados tangibles en el cumplimiento de los objetivos del negocio. La empresa debe dedicarse a innovar y por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima para lograr esa meta (Castillo, 2016).

También se ha dicho que el outsourcing es una herramienta administrativa, que permite a la organización, concentrarse principalmente en los procesos de negocio, y no tomar parte en otros que siendo importantes no son inherentes a los procesos (actividades) que dan existencia a la organización; éste define el outsourcing en términos de la relación existente entre el desarrollo de la estrategia empresarial y la eficacia operativa. Schneider sostiene que el outsourcing está dado como una herramienta administrativa que combina la estrategia con la manera de hacerla efectiva en términos de las operaciones de la empresa (Schneider, 2004).

Perez define el Outsourcing como: “La acción de acudir a una agencia exterior para ordenar una función que anteriormente se realizaba dentro de una 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, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios” (Perez, 1999).

Por tanto se podría decir que el outsourcing consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados; se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales

se estaba perdiendo agilidad y productividad. Asimismo, resaltan que el outsourcing es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas (Moncada & Monsalvo, 2000).

2.3.1 Definiciones del outsourcing

El Outsourcing es un fenómeno que aparece en el siglo XX, el cual se ha convertido en una -herramienta conocida y muy utilizada en el mundo empresarial. Para encontrar la mejor definición sobre Outsourcing, primero recogeremos algunas definiciones de autores que hasta la fecha han escrito sobre el tema.

J.Brian Heywood define el Outsourcing como "... la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado..." (Heywood, 2002, pág. 27).

Ferry de Kraker, Director General de la Internacional Federation of Purchasing and Materials Management dio la siguiente definición: "... 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 recurría..." (Rothery & Robertson, 1996, pág. 4).

Para Brain Rothery – Ian Robertson, El Outsource es: "... un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración,...la acción de recurrir

a una agencia exterior para operar una función que anteriormente era realizada dentro de una Compañía.” (Rothery & Robertson, 1996)

Según Meter Bendor – Samuel del Outsourcing Center en los Estados Unidos, el Outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero (Schneider, 2004, pág. 30).

Según Ben Schneider, “... el Outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado...el outsourcing se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios...” (Schneider, 2004, pág. 33).

De acuerdo a estas definiciones se puede decir que el Outsourcing es calificado como la transmisión de funciones y responsabilidades a un tercero, la cual implica una relación estratégica entre ambas partes. El cliente entrega un proceso de negocio no estratégico proporcionando al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y energía para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para que de esta manera puedan crecer juntos.

El Outsourcing es la acción de acudir a una empresa externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final convirtiendo a este proveedor en su aliado estratégico donde se comparte la toma de decisiones y las estrategias a seguir de tal manera que ambas puedan salir beneficiadas con ellas. A su vez se comparte el riesgo lo cual consolida la alianza y genera compromiso por ambas partes (Carrillo, Chang Milla, Huaraz, & Villegas, 2005, pág. 16).

La importancia de la tercerización radica en que ésta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro del negocio. 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.

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

El Outsourcing no sólo debe ser visto como una actividad que genere ahorro en costos a las empresas que la implementen, sino que debe utilizarse como parte de una eficiencia operativa en la cual debe estar involucrada la estrategia de la organización como tal. Definir una estrategia para la organización supone tomar decisiones críticas sobre una serie de factores como, por ejemplo, los mecanismos que permitan a la empresa diferenciarse claramente de los demás (Carrillo, Chang Milla, Huaraz, & Villegas, 2005, pág. 17).

La distinción fundamental entre estrategia y eficiencia operativa es que la primera implica la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de los demás y la segunda consiste en la aplicación de herramientas de gestión ya aprobadas y aceptadas que no tienen por qué diferenciarse de las utilizadas por otras empresas. La eficiencia operativa constituye el pilar de cualquier estrategia de gestión.

2.3.2 Ventajas del outsourcing

Dentro de las ventajas encontradas al Outsourcing podemos mencionar las siguientes: (Carrillo, Chang Milla, Huaraz, & Villegas, 2005, págs. 20,21 y 23)

- Permitirá a la empresa contar con un enfoque claro y dedicarse a los temas estratégicos de su compañía (enfocarse al core Business)
- Mejor asignación de recursos dentro de la empresa
- Reducción de costos a mediano plazo y control de costo a largo plazo
- Menor necesidad de inversión, ya que las funciones tercerizadas estarían a cargo de la empresa contratada.
- Lograr flexibilidad en la organización
- Construir y mantener una ventaja competitiva
- Permitir a la empresa acceder a tecnología de punta.
- Compartir riesgos con la nueva alianza estratégica formada.
- Mejora del flujo de caja
- 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.

- 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.

Un tema importante es que el outsourcing no debe considerarse como un medio para ahorrar costos sino potenciar las mejores capacidades de la organización y fortalecer las actividades distintivas.

La importancia que la empresa dé a las ventajas y desventajas mencionadas anteriormente relativas a la aplicación del Outsourcing, dependerá de su estrategia y características propias, las mismas que determinarán la viabilidad del proyecto.

Son diversas las ventajas que proporciona el outsourcing para las empresas, según diferentes autores:

Tabla 1: Ventajas del Outsourcing

Autor	Ventajas
Rothery (1996).	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración en los negocios centrales. - Necesidad de ahorros de costos. - Aprovechamiento de Resultados de benchmarking. - Un ejercicio de reingeniería.

Schneider (2004).	<p>Tácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción gastos operacionales. Mejor inversión de capital. - Facilidad para manejo de funciones de gran complejidad. - Disposición de personal actualizado requerido en la empresa. - Facilidad de cambio (adaptación a nuevos requerimientos y necesidades). <p>Estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en las actividades objeto del negocio. - Acceso a recursos de talla mundial, - acelera los beneficios de reingeniería. - Distribución de riesgos con los proveedores de outsourcing.
Moncada y Monsalvo (2000).	<ul style="list-style-type: none"> - La delegación de responsabilidad en el contratista. - Obtención de tiempo para concentrarse en actividades principales. - Los costos de actualización tecnológica asumidos por el proveedor o contratista. - La obtención de estándares de Calidad con niveles muy altos. - Compartir riesgos con el contratista. - La Inversión de capital en los procesos de negocio.

Fuente: Rothery(1996), Schneider (2004), Moncada y Monsalvo (2000).

2.3.3 Desventajas del Outsourcing

La desventaja o inconveniente más importante que se pueden presentar al contratar el servicio de Outsourcing es debido a una incorrecta comunicación entre el proveedor y el cliente, lo cual puede perjudicar directamente al resultado esperado de este contrato (González, Gascó, & Llopis, 2014). Se pueden dividir en dos tipos las desventajas:

- **Desventajas Estratégicas**

- Pérdida del control.- Es posible que se genere una fuerte dependencia de los proveedores al perder el control sobre las actividades descentralizadas (Romero, 2016).

- Pérdida de la confidencialidad.- Se corre el riesgo de que la información compartida tenga un mal uso e incluso se use en contra de la empresa.
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía.- Se produce la pérdida del saber cómo (Know-how) se realizan las tareas especializadas dentro de las áreas delegadas al Outsourcing (Stolovich, 1994).
- Posible incremento en los costos.- Se puede incurrir en gastos no contemplados durante la transición dentro la implementación del Outsourcing.
- Variación en la calidad.- Existe la posibilidad de que la calidad ofrecida por el proveedor se encuentre por debajo de las expectativas del cliente.
- Pérdida de alineación estratégica.- Durante la transición es probable que la organización pueda tener una desviación de sus objetivos estratégicos, lo que conlleva a moverse del camino original de la empresa, perder su visión y filosofía empresarial (González, 2014).
- Incompatibilidad de motivaciones y habilidades.- Probablemente las motivaciones y habilidades entre cliente y proveedor sean distintos por lo que estas diferencias se trasminan hacia los empleados que se vuelven incompatibles entre sí, lo que puede causar graves problemas de comunicación (González, Gascó, & Llopis, 2014).

- **Desventajas Operativas**

- Problemas en la contratación del proveedor.- La posibilidad de no contratar al proveedor adecuado puede provocar consecuencias importantes.

- Pérdida de contacto de las nuevas tecnologías.- El personal interno puede perder oportunidades para innovar productos, servicios y procesos (Stolovich, 1994).
- Pérdida de lealtad empresaria.- Existe la posibilidad de que no se llegue a generar lealtad por parte del personal externo hacia la organización a la que presta el servicio.
- Baja de la moral de los empleados en general.- Al implementarse un cambio dentro de la empresa siempre existe incertidumbre en el personal por lo que se debe explicar el cambio a todos los niveles con el fin de que todos se encuentren informados y eliminar cualquier temor (González, Gascó, & Llopis, 2014).

2.3.4 Clasificación de Outsourcing

El Outsourcing se puede clasificar de acuerdo a dos diferentes ámbitos como los servicios y la localización de la empresa que provee el servicio, principalmente.

a) Clasificación por Servicios (Zamora, 2017):

- Outsourcing de Tecnologías de la Información.- Se enfoca en los procesos tecnológicos relacionados directamente con la operación, elementos de apoyo y procesamiento de la información.
- Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO por sus siglas en inglés, Business Process Outsourcing).- Provee el servicio a empresas que quieren maximizar la eficiencia de sus operaciones, sin tener que recurrir a un gran volumen de recursos.

b) Clasificación por Localización (Zamora, 2017):

- Off-shoring o Deslocalización.- Servicio que no requiere de cercanía geográfica, por ejemplo el proveedor se encuentra en un país distinto de donde se encuentra el cliente, se usa este tipo regularmente porque el proveedor ofrece costos menores por la legislación laboral de su país de procedencia.
- In-house.- Servicio que se realiza en las instalaciones de la empresa contratante del servicio, es decir el personal externo se encuentra en las instalaciones del cliente.
- Off-site.- Servicio que se realiza en las instalaciones de la empresa que presta el servicio, es decir el personal externo se encuentra en sus propias instalaciones.
- Near shore.- Servicio que ofrecen proveedores que se encuentran en diferente país, pero tienen una cercanía geográfica, misma zona horaria o afinidad cultural.
- Co-sourcing.- Servicio donde el proveedor ofrece un valor añadido al cliente, comparte las responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación del mismo.
- Colaborativo.- Es un esquema de operación compartido, se genera una alianza estratégica con objetivos comunes compartidos para el beneficio de ambas partes.

Figura 2. Clasificación del Servicio Outsourcing de acuerdo a su localización



Fuente: Zamora (2017).

2.3.5 Etapas del outsourcing

El proceso de outsourcing, está formado por las siguientes etapas:

a) La externalización del proceso:

La primera etapa del ciclo de vida de la externalización abarca desde la identificación inicial de una oportunidad de outsourcing de actividades hasta que el nuevo modelo operativo se encuentra en producción en manos del proveedor. Esta fase incluye (Angües, 2015):

- **Identificación de la oportunidad.** Se refiere a la etapa en la que las unidades descubren su potencial como áreas externalizadoras a partir del conocimiento de sus procesos, identificando posibles beneficios.

- **Evaluación Inicial:** Tiene como objetivo realizar un estudio inicial del proyecto y obtener una primera valoración general.
- **Definición detallada y Firma:** La fase tiene como objetivo el análisis detallado de las actividades que van a ser externalizadas, seleccionar el proveedor del servicio, y negociar y firmar con él el contrato para el inicio de la prestación del mismo
- **Ejecución de la externalización (transición):** La fase tiene como objetivo estabilizar el nuevo modelo operativo una vez que se ha iniciado la transición de los procesos desde la entidad hacia el proveedor

b) Terminación/revisión de contrato:

Una vez está externalizado el servicio, al cabo de un tiempo debe realizarse una revisión del contrato. Esta revisión debe llevarse a cabo porque el acuerdo llega a su vencimiento, o porque las actividades de seguimiento ponen de manifiesto incumplimientos recurrentes. Esta fase comprende (Angües, 2015):

- **Revisión del modelo de sourcing y del contrato:** Si se dan algunos de los motivos mencionados, será necesario revisar el modelo de sourcing del proyecto y decidir si continuar con el modelo operativo actual (externalización) o bien retornar las actividades.
- **Transición:** En aquellas revisiones del contrato de externalización que supongan un cambio de proveedor, será necesario establecer una etapa de transición para migrar la prestación del servicio. Se deberán

llevar a cabo las actividades que se hayan establecido en el contrato para el periodo de transición una vez decidida la terminación del contrato previo

c) Retorno de actividades externalizadas:

Dentro del ciclo de vida de una externalización de servicios se contempla la posibilidad de que sea necesario retornar las actividades que se encuentran en Outsourcing. Esta está compuesto por (Angües, 2015):

- **Definición y Evaluación:** Esta etapa comprende el análisis inicial y la justificación del proyecto, la consulta a las distintas áreas especialistas del impacto de la iniciativa, el estudio económico de viabilidad y la ratificación del proyecto.
- **Transición retorno Actividades:** En esta etapa deberá llevarse a cabo la transición del modelo operativo externo a uno interno. Los distintos análisis de impacto realizados en la “Definición y Evaluación” deberán coordinarse ahora para su implantación, por lo que será necesario llevar a cabo la Capacitación del equipo interno que se cree para prestar el servicio, de forma inversa a la desarrollada en el caso de la externalización.

2.3.6 Outsourcing de tecnologías de información

Una de las definiciones de las Tecnologías de información y comunicación (TIC) más reconocidas señala que es “El estudio, el diseño, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos no solamente la computadora, este es solo un medio más, el más versátil, pero

no el único; también los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, etc.” (Sánchez, 2008).

Considerando lo anterior, el outsourcing orientado al ámbito de las TIC podría definirse como: “La ejecución de procesos y actividades relacionados con las TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión. Las relaciones entre ambas se rigen por un contrato que contiene los acuerdos de nivel de servicio. De hecho externalizar no es más que un tipo de acuerdo por el que una empresa proporciona a otra servicios, que podrían haber sido desarrollados internamente” (Sieber, Valor, & Porta, 2006).

El outsourcing de TI significa que los recursos relacionados con estas tecnologías van a ser aportados y/o administrados por un proveedor externo especializado. Suele ser un servicio diseñado a medida, donde la empresa de outsourcing puede encargarse desde la gestión y operación de los sistemas informáticos del cliente, el mantenimiento y mejora de las infraestructuras informáticas, y el diseño de aplicaciones concretas hasta la externalización de la planificación y desarrollo de la totalidad de las TI de la empresa (Pérez, 2000). Sin embargo, en la actualidad, las empresas prefieren realizar un outsourcing selectivo de parte del sistema de información de la empresa, que permite minimizar los riesgos asociados a la externalización total y admiten internalizar el proceso, posteriormente (Sánchez, Marín, & Sánchez, 2001).

2.3.7 Outsourcing Estratégico

El Outsourcing tradicional es el modelo que actualmente la mayoría de las empresas ha adoptado, ya que al contratar proveedores especializados para la ejecución de sus procesos, estos se vuelven más eficientes, obteniendo mejores resultados a menor costo (Martínez, 2011). De esta forma las empresas pueden enfocar sus recursos y capacidades en el negocio medular de la empresa (Romero, 2016). Sin embargo la tendencia es que al Outsourcing se maneje como una herramienta estratégica clave para el crecimiento en condiciones globales de negocio. A esto se le denomina Outsourcing estratégico o externalización de procesos de negocio (BPO) (Schneider, 2007).

El BPO tiene como responsabilidad estar a cargo de la ejecución, buen funcionamiento de los procesos delegados por la empresa pero va más allá, ya que también se encarga de realizar un análisis de reingeniería sobre la manera en que se está realizando una función, proceso o servicio, con el fin de mejorar u optimizar esta tarea (Schneider, 2007).

Para poder implementar la mejora, se puede requerir de la adquisición de nueva tecnología o del desarrollo de una aplicación, entre otros. El principio del BPO sigue siendo el mismo, que la organización oriente su atención en las actividades fundamentales del negocio, buscando mantenerse estable en el mercado e incrementando valor a sus productos y servicios, pero el BPO potencializa al Outsourcing como herramienta de gestión (Romero, 2016).

2.3.8 La actualidad del Outsourcing

Actualmente en las organizaciones es común que se opte por externalizar ciertas funciones que son posibles de delegar a empresas especializadas y

cuyas ventajas competitivas ya que se han discutido los beneficios que tiene el Outsourcing.

Sin embargo la tendencia creciente es el denominado servicio Off-shoring, proceso mediante el cual las empresas desplazan los procesos productivos desde sus países de origen hacia otros países, principalmente debido a los menores costes laborales e incentivos económicos de inversión en estos últimos, generándoles así, ahorros económicos, por lo cual esta opción se ha hecho cada vez más atractiva (Booth, 2013).

Otra tendencia observada es el aumento del número de proveedores dentro de una empresa, ya que el tener un solo proveedor puede ser factor de riesgo (El cliente tendría dependencia total del proveedor), debido a que se limita su capacidad de reacción ante un mal servicio o contingencia presentada (Martínez, 2011).

Es por esto que en la actualidad el servicio de subcontratación la realizan diversos proveedores dentro de una misma empresa.

Entonces se da un fenómeno en el cual los competidores de servicios tienen que trabajar en conjunto y de manera coordinada para cumplir con las metas y objetivos del cliente.

En el caso de los proveedores de TI esta tendencia ha contribuido en generar una mayor competencia entre los proveedores que brindan su servicios, los cuales deben esforzarse para estar siempre actualizados y por encima de la competencia con el fin de mantener una sólida relación laboral con el cliente, el cual se beneficia ampliamente al tener subcontratado personal altamente capacitado y a la vanguardia de la tecnología (Martínez, 2011).

2.4 La Competitividad

La competitividad es un concepto multidimensional que nació en el ámbito de la microempresa, pero luego, y principalmente debido al trabajo de Michael Porter, se ha extendido, también, al plano macroeconómico. Así, actualmente el término se utiliza en tres niveles diferentes: región o país, sector o grupo de sectores de actividad y empresa:

La **competitividad de un país o región** alude, en último término, a su capacidad para mantener e incrementar sus niveles de riqueza. Algunas definiciones más formalizadas son las siguientes:

- “La competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o cluster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. La productividad fija el estándar de vida de una nación o región (salarios, retornos al capital, retornos a las dotaciones de recursos naturales)” (Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1997).
- “La capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional” (Rodríguez Domínguez, 2008).
- “Un país es competitivo si mantiene un crecimiento de su renta real igual al de sus socios comerciales en un entorno de comercio libre y equilibrado” (Markusen, 1992).

La **competitividad sectorial** hace referencia a la capacidad de un determinado sector para competir con éxito en los mercados internos y externos. Algunas definiciones concretas son las siguientes:

- “La capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad” (Rodríguez Domínguez, 2008).
- “Un sector es competitivo si tiene un nivel de productividad total de los factores igual o superior que sus competidores foráneos o si tiene un nivel de costes unitarios iguales o inferiores a los de sus competidores foráneos” (Markusen, 1992).

La **competitividad empresarial** hace referencia a la capacidad de una empresa para mantener e incrementar su cuota de mercado, está muy ligada a sus ventajas competitivas:

- “La competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados” (Rodríguez Domínguez, 2008).
- “Una empresa competitiva es aquella que puede, sin ayuda, sobrevivir y producir a unos costes dados, según la fiscalidad y las condiciones locales” (Aiginger, La compétitivité des entreprises, des régions et des pays, 2008).

- “El concepto de competitividad se entiende mejor a nivel empresarial. En general, una empresa no rentable es una empresa no competitiva” (Mcfetridge, Competitiveness: Concepts and measures, Occasional, 1995).
- “En términos relativos, la competitividad de una empresa es su capacidad para obtener resultados superiores a la media” (Mucchielli J. L., 2003).
- “Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una empresa localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad” (Rojas & Sepúlveda, 1999).

Ahora bien, la competitividad está compuesta por factores internos como externos:

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna viene la idea que la empresa ha de competir contra sí misma, buscando su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el ámbito del mercado, o del sector al que pertenece. Como el modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad

económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La microempresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá proponerse mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas, productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

2.4.1 Etapas de desarrollo de la competitividad

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la microempresa, permite a ésta incrementar su nivel de competitividad. Ahora bien, la efectividad con que se apliquen, estos principios, determinará el nivel de esa competitividad que la microempresa esté alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Así, se pueden identificar cuatro etapas de evolución de la competitividad, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen: (Porter, 1997)

Tabla 2: Etapas de la competitividad

Etapa I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Fuente: Porter, Michael. (1997)

Las características de cada una de ellas son las siguientes:

- **Etapa I. Incipiente.** La microempresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente, como funciona de manera autodefinida actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad

es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

- **Etapa II. Aceptable.** Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la microempresa.
- **Etapa III. Superior.** La microempresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.
- **Etapa IV. Sobresaliente.** La microempresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas

anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

2.4.2 Teoría de la competitividad y ventaja competitiva

Según Porter: "La competitividad empresarial no puede ser comprendida viendo una microempresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una microempresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos" esto hace ver que la ventaja competitiva se encuentra en alguna parte de la microempresa, igualmente aumenta cuando se da "una forma sistemática de examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender del comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales" (Porter, 1997, pág. 53).

Para Buzzell la ventaja competitiva, "nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda al costo de esa microempresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar". (Buzzell, 1987, pág. 62), Una empresa será competitiva cuando sea capaz de generar alguna clase de ventaja que sea aprovechable, comercialmente, en comparación con el resto de empresas con las que compite en el mercado.

La ventaja competitiva "radica en que a los productos (servicios) ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia" (Porter, 1997, pág. 86).

"Con el fin de competir en el mercado muchas empresas buscan activamente distintos medios para hacer que su empresa sea diferente a sus competidores. Este esfuerzo da con frecuencia una ventaja sobre la cual hace énfasis en la publicidad, y también da algo más al consumidor. Los productos que en una época fueron difíciles de diferenciar de otros, tienen ventajas definitivas para su promoción, debido a las vitaminas adicionadas. Como resultado de ello, el consumidor se ha beneficiado con un mejor producto" (Holtje, 1980, pág. 10).

Por tanto, la ventaja competitiva de una microempresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, por tanto obteniendo rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad logra introducir la idea de "excelencia", con características de eficacia, eficiencia y efectividad de la organización.

En este sentido, las microempresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una microempresa, de sus competidores, se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro, acerca de las ventajas competitivas, es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la microempresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una microempresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenado a perderlas.

Por consiguiente, el objetivo principal de la competitividad es crear ventajas competitivas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la microempresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar, en ellas, en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La

competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales, en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización.

2.4.3 Factores que condicionan la competitividad empresarial

Aunque la competitividad de la empresa está afectada por factores externos asociados a las condiciones del país y del sector en los que opera, se considera que éstas tienen un importante margen de maniobra en la determinación de su nivel de competitividad empresarial.

A nivel microeconómico los factores de competitividad empresarial se corresponden, en general, con procesos gestionados dentro de la propia empresa y entre los que cabe destacar: (Cámara de Comercio & ABAY analistas, 2007)

- La innovación tecnológica -interna y en cooperación con terceros- y organizativa.
- La internacionalización o presencia en los mercados exteriores.
- La financiación: contar con recursos financieros adecuados a las distintas fases de vida de la empresa.
- La gestión de los recursos humanos y el conocimiento.
- La gestión de los flujos de materias primas y de stocks.
- La capacidad de integrar la evolución de la demanda en las estrategias de diseño y producción.
- La capacidad de crear redes eficientes con empresas proveedoras y distribuidoras.

No obstante, cada vez se amplía más esta relación, en especial para incluir factores de competitividad asociados a los activos intangibles de las

empresas, como el capital social (Rodríguez Modroño & Román, 2005) o el capital intelectual (Ordóñez de Pablos, 2004). Sin embargo, el avance en la inclusión de estos factores en el análisis empírico está frenado por la dificultad de medición de los mismos y de sus efectos.

Benitez Riech y Cruz González plantean que existen dos grandes grupos de indicadores que miden la competitividad, tanto para el ámbito micro económico como en el macroeconómico (Benitez Riech & Cruz Gonzalez, 2004). En primer lugar los relacionados con los costos, precios y tasa de cambio, aplicados para evaluar comparativamente los precios y/o los costos unitarios de un producto o país con respecto a un determinado entorno internacional de referencia. El segundo grupo corresponde a los llamados estructurales y se consideran dentro del mismo las prácticas de diferenciación técnica y comercial del producto, el desempeño exportador, la calidad, factores organizativos e institucionales, etc.

Coriat y Taddei, a partir de la crítica al concepto de competitividad determinada por los costos incorpora nuevas dimensiones de la competitividad. La hipótesis clave de su enfoque es la idea que deben añadirse otros factores clave, como las inversiones no materiales, la eficiencia de la red de cooperación entre los socios comerciales, la calidad y la imagen de los productos y la capacidad de los empresarios para diferenciar productos, adaptándolos a diferentes mercados y suministrarlos a tiempo, a factores clásicos (costos) que contribuyen a la competitividad (Coriat & Taddei, 1995).

2.4.4 Medición de la competitividad

Medir la competitividad implica determinar los componentes o factores que la generan y definir el grado o impacto de los mismos. Cualesquiera que sean

los índices de competitividad adoptados, se refiere en todo caso al posicionamiento y desempeño en el mercado, bien sea de las firmas, de los productos o de los sectores. La selección de indicadores depende del ángulo del problema alrededor del cual se quiera enfatizar (Bejarano, 1995, pág. 72). Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

La FAO, estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (FAO, 1994).

A continuación se describen cada uno de los factores de competitividad que afectan a la empresa según la FAO: (Rojas, Sepúlveda, & Romero, 2000)

- a) **Factores internos a la empresa.-** Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan:
 - Capacidad tecnológica y productiva
 - Calidad de los recursos humanos
 - Conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades
 - Relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

- b) **Factores sectoriales.-** Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisonal de las empresas y los productores, el cual es

fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- Mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales
- La promoción de la competencia.

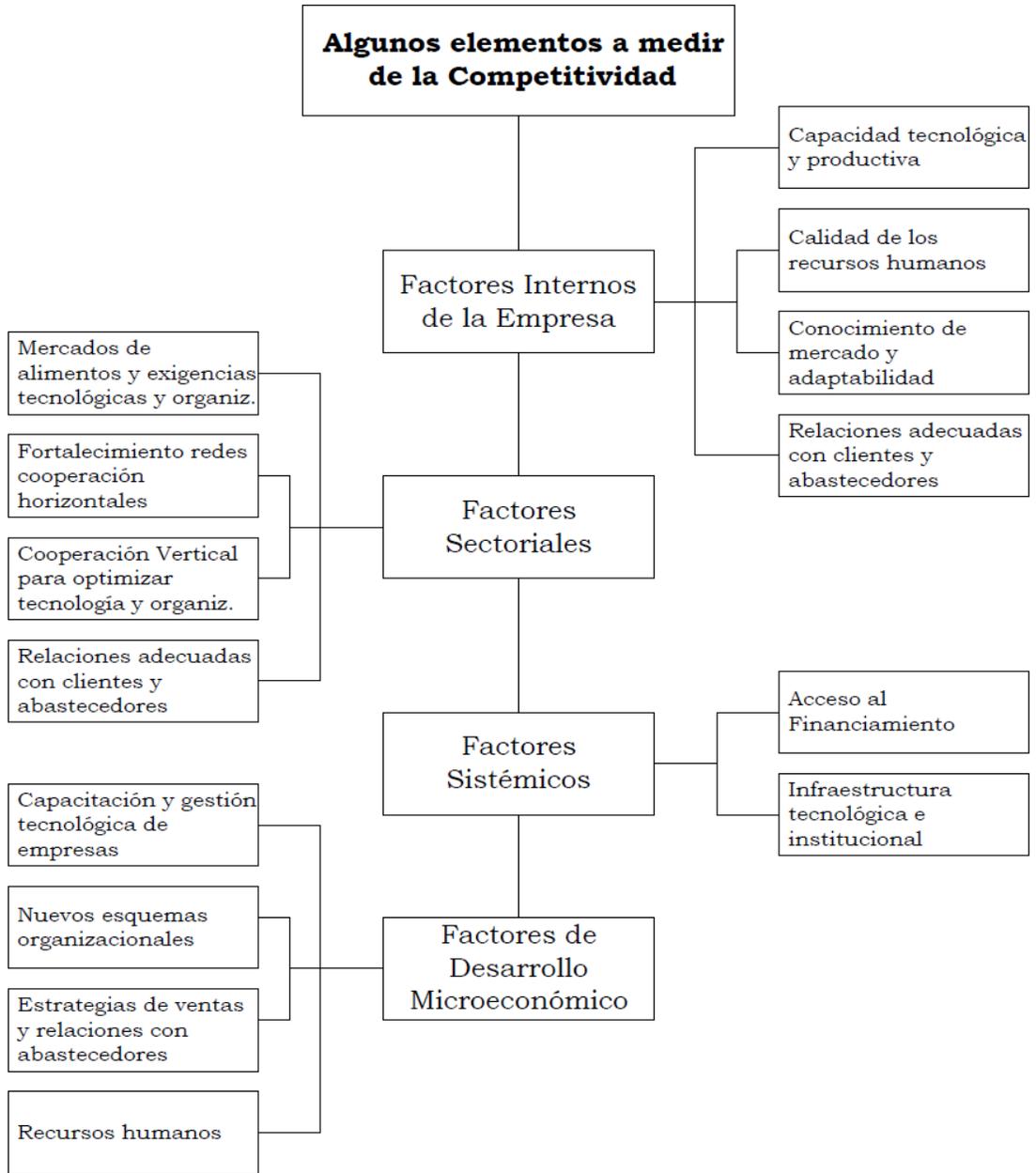
c) **Factores sistémicos.-** Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- Acceso al financiamiento
- La infraestructura tecnológica e institucional

d) **Los factores de desarrollo microeconómico.-** A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas
- Los nuevos esquemas organizacionales
- Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores
- Recursos humanos.

ESQUEMA N° 1
MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia con base en FAO, 1997.

2.5 Experiencias de Outsourcing de tecnologías de información en el sector de las Pymes

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se ha podido conocer diversos estudios que abordan la implementación del Outsourcing de tecnologías de información en las Pymes. A continuación se describe, de forma breve, los estudios más relevantes:

Lina Marcela García Arias, de la Universidad de EAFIT, de la Escuela de Administración de la ciudad de Pereira en Colombia señala que, una de las ventajas que experimentan las Pymes al acceder a los servicios de tercerización es que reducen costos al acceder a economías compartidas, en donde el proveedor del outsourcing les renta licencias de software u otros servicios a menores precios (García Arias, 2017).

El manejo eficiente del personal es crucial, ya que los empleados generalmente ven el outsourcing como una subestimación de sus habilidades.

Las empresas pequeñas y medianas de la región del Eje Cafetero, a través de la empresa TEK Soluciones Tecnológicas S. A. S. perteneciente al sector de tecnología informática un servicio de outsourcing en tecnología en Colombia ha tenido un ejemplo exitoso, debido a que decidió dar en outsourcing el 85% del presupuesto de TI a un proveedor externo. En ese caso, se solicitó al proveedor contratar con los mismos beneficios y paga a 160 empleados. Además, el proveedor aseguró que no despediría a ninguno de estos empleados o movería a otras cuentas sin su consentimiento.

Adriana López e Isidro Morales, realizan la tesis de Posgrado de Contaduría y Administración, con el objetivo de identificar los factores que afectan al desempeño de una línea de producción para establecer propuestas que coadyuven a mejorar la situación de la empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Industriales. La situación se presentó en uno de los múltiples procesos productivos de la organización, dicho proceso mostró una serie de eventos que dieron pauta a resultados con tendencia negativa afectando indicadores claves del negocio (López & Morales, 2016). Para entender la problemática a fondo, se optó por aplicar un diagnóstico administrativo, indagando y documentando información pertinente, posteriormente se estratificó y analizó la información obtenida de acuerdo a la metodología estipulada, esto con la finalidad de identificar los factores involucrados.

El problema que este trabajo describe y que es motivo de estudio, es la situación adversa que ha predominado en una de sus líneas de producción en donde se han desencadenado una serie de eventos que dan como consecuencia resultados no favorables relacionados a la productividad y costos de fabricación, suscitando con esto tendencias no favorables a la Unidad de Negocio que aplica, generando además un desconcierto entre el personal que la administra y el que colabora, por lo que se plantea la aplicación de la metodología de Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos.

Roberto Jijena-Infante, en su investigación de las TIC, Co-Innovación y Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile, sustentándose en un conjunto de investigaciones empíricas en diversas realidades, analiza las relaciones de complementariedad en la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el reconocimiento, distinción y diferenciación de la cualificación del capital humano, teniendo como fundamento diversas formas de organización y gestión de la

producción, instalados en una cultura que fomenta la innovación; además reflexiona sobre el impacto y sentido la productividad de las empresas pequeñas y medianas (Pymes) en el caso de la economía chilena (Jijena, 2015).

Asimismo, y para tener un criterio apreciativo y de contraste, se apela a la comparación de un conjunto de resultados obtenidos en investigaciones efectuadas en Catalunya. Teniendo a la vista también otro conjunto de economías – principalmente europeas – donde estudios arrojan evidencia al respecto. Con ello aspira a tener un referente en relación a la realidad chilena, y a la vez demostrar la actualidad y capacidad explicativa del modelo utilizado.

Sandra Rojas, Ricardo Vega y Eric, Rodríguez, desarrollaron su trabajo de investigación acerca de la subcontratación y el manejo de terceros de las Pymes colombianas exportadoras o potencialmente exportadoras; el objetivo de la investigación consistió en la revisión de los esquemas de subcontratación que usan las Pymes (pequeñas y medianas empresas) colombianas, exportadoras o potencialmente exportadoras, y aportar elementos que permitan analizar este aspecto de su gestión.

Los resultados evidenciaron una baja utilización de subcontratación en el universo estudiado. No se percibe este proceso empresarial como una forma eficiente y sencilla de lograr una mayor productividad y de mejorar la relación costo-beneficio en los procesos subcontratados. No hubo una diferencia importante en los resultados cuando se observó la distribución por ciudades. Una razón fundamental para que estos resultados es que este tipo de empresas no cuentan con suficientes sistemas informáticos en línea que les faciliten un mejor uso del esquema de tercerización. Futuras investigaciones

deberán buscar mecanismos que permitan mejorar la situación descrita en este trabajo (Rojas, Vega, & Rodríguez, 2012).

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Intervención

El presente trabajo es de tipo descriptivo, porque se ha descrito las características, dificultades en la competitividad, y necesidad de implementar el outsourcing de tecnologías de información en las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz.

Con los estudios descriptivos se ha buscado especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2 Universo o Población de Estudio

En el presente caso, la población de estudio estuvo conformada por propietarios/administradores de las Pymes del sector textil que operan en la ciudad de La Paz, que suman un total de 38 unidades productivas¹, por tanto, 38 propietarios/administradores.

Para el presente estudio se consideraron Pymes, a las unidades productivas que tienen entre 10 y 49 trabajadores, de acuerdo a la definición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, establecida en la RM 200/2009 (Reglamento para el registro y acreditación de Unidades productivas). Se

¹ Información proporcionada por la Cámara Departamental de Industrias de La Paz.

exceptúan a unidades con menos de 10 trabajadores (microempresas) y con más de 50 trabajadores (mediana y gran empresa).

3.3 Determinación del tamaño y diseño de la Muestra

La muestra de estudio se estimó mediante el muestreo probabilístico, en base a la siguiente fórmula (Münch & Ángeles, 2003, pág. 102):

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{Z^2 PQ + NE^2}$$

Donde:

n : Tamaño de muestra

Z : Nivel de confianza (90%). Valor en tablas estadísticas = 1,645

N : 38 Pymes de la ciudad de La Paz.

P : Probabilidad de ser elegido (0,5)

Q : Probabilidad de no ser elegido (0,5)

E : Límite de error (10%) = 0,1

Reemplazando datos se tiene:

$$n = \frac{(1,645)^2 (38)(0,5)(0,5)}{(1,645)^2 (0,5)(0,5) + (38)(0,1)^2} = 24,56$$

Por tanto, se consideró una muestra de 25 Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, representados por sus respectivos administradores o propietarios.

3.4 Selección de métodos y técnicas

3.4.1 Métodos

Para lograr los objetivos de la investigación se utilizaron los métodos del análisis y síntesis, mediante los cuales se interpretaron y analizaron los resultados que se obtuvieron a través de las técnicas de recolección de información (encuestas y revisión documental).

"El análisis es la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman; por su parte la síntesis consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto" (Rodríguez, 1994, pág. 34).

3.4.2 Técnicas

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- **La encuesta.-** Esta técnica se aplicó a los propietarios/administradores de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, con el propósito de conocer las dificultades que enfrentan y su percepción respecto a la posibilidad de implementar el outsourcing de tecnologías de información como mecanismo para mejorar la competitividad en sus unidades productivas.

"La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han realizado en

la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis” (Munch & Angeles, 2003, pág. 55)

- **La revisión bibliográfica.-** A través de esta técnica se recopiló la información bibliográfica relacionada con el outsourcing, las tecnologías de información, las Pymes del sector textil y otros temas inherentes a la problemática de estudio, que permitirán fundamentar la parte teórica del trabajo, para lo cual se consultarán obras científicas, revistas especializadas, páginas Web y otros.

La investigación bibliográfica “se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.” (Bravo, Méndez, & Ramírez, 1997, pág. 16).

3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

Los instrumentos que permitieron poner en práctica las técnicas descritas, fueron los siguientes:

- a) **Cuestionario.** Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, para medir el nivel de competitividad de las Pymes del sector textil, y las necesidades de implementar el outsourcing de tecnologías de información. Las preguntas serán elaboradas en función de las dimensiones e indicadores de la operacionalización de variables.

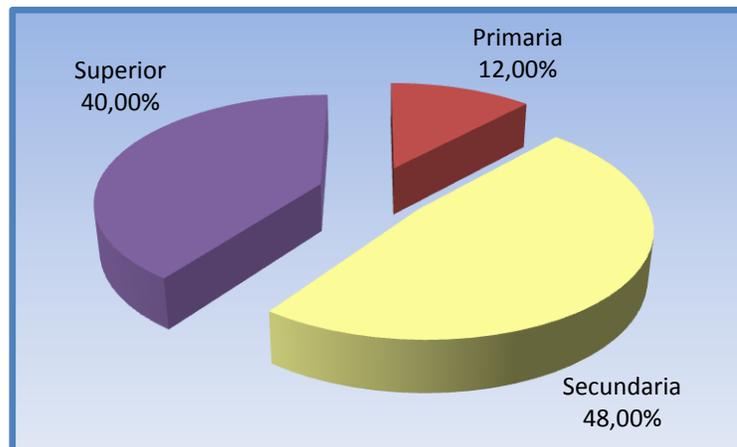
- b) **Fichas bibliográficas.** Este instrumento corresponde a la técnica de investigación bibliográfica, donde se registraron los datos de cada documento consultado (autor, título de la obra, año de publicación, lugar, editorial).

CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La aplicación de la encuesta dirigida a Propietarios/Administradores de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, ha permitido conocer los aspectos más relevantes para evidenciar la necesidad de implementar el outsourcing de tecnologías de información como herramienta para incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz. A continuación se presentan dichos resultados:

4.1 Nivel Educativo

Gráfico N° 1: Nivel Educativo



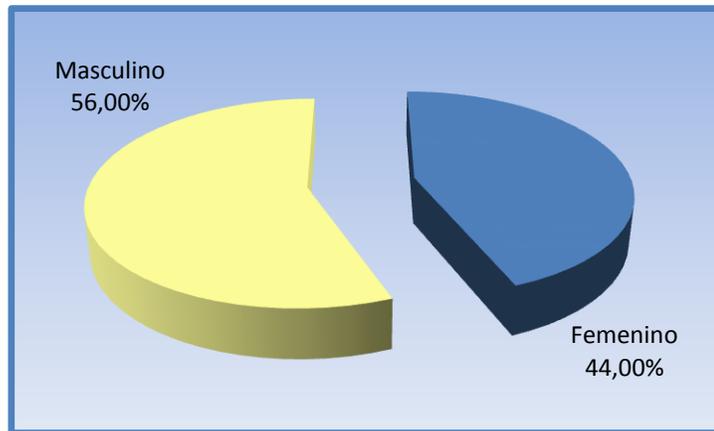
En relación al nivel educativo, se puede manifestar que el 48% curso el nivel de educación secundaria, en tanto que un importante 40% tiene educación superior, el restante 12% ha exteriorizado que sólo alcanzo a cursar la educación primaria.

De acuerdo a los datos recabados se observa que la mayoría de los propietario/administrativos alcanzaron un grado de educación secundaria y

otro importante porcentaje tiene educación superior, lo cual les permite tener mayor conocimiento para el desarrollo de su emprendimiento.

4.2 Género

Gráfico N° 2: Género

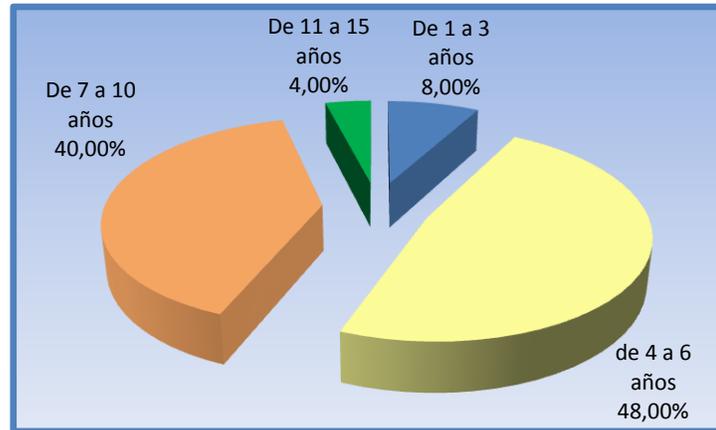


Como se observa en el gráfico anterior, el 56% corresponde a propietarios y/o administradores de género masculino, en tanto que el restante 44% corresponde a personas del género femenino.

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha tomado personas de ambos géneros aunque la investigación muestra que existe una mayor presencia de propietarios y/o administradores de Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz.

4.3 Tiempo de funcionamiento de la empresa

Gráfico N° 3: Tiempo de funcionamiento de la empresa

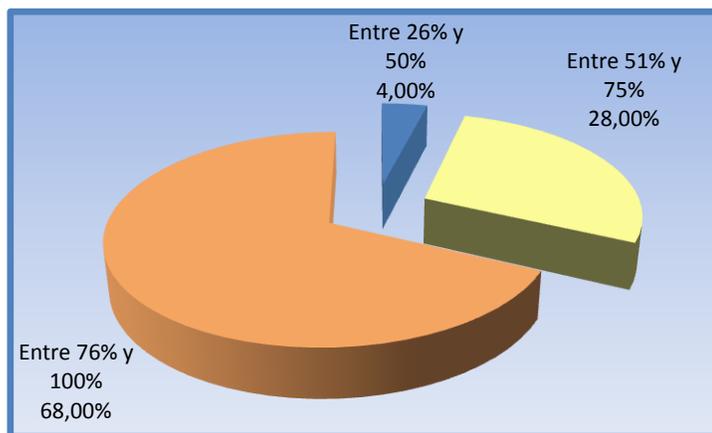


Se preguntó a los propietarios/administradores respecto al tiempo de funcionamiento de la empresa, y el 48% señala que es entre 4 a 6 años, seguido del 40% que indica que está entre los 7 a 10 años, un 8% manifiesta que de 1 a 3 años y el restante 4% exterioriza que su emprendimiento tiene de 11 a 15 años.

Estos resultados muestran que si bien una mayoría de las empresas son relativamente nuevas existen otras que tienen mayor experiencia, lo que permite contar con información de relevancia, para mejorar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz

4.4 En qué porcentaje se utiliza la capacidad instalada de su empresa

Gráfico N° 4: Porcentaje en el que utiliza la capacidad instalada de su empresa

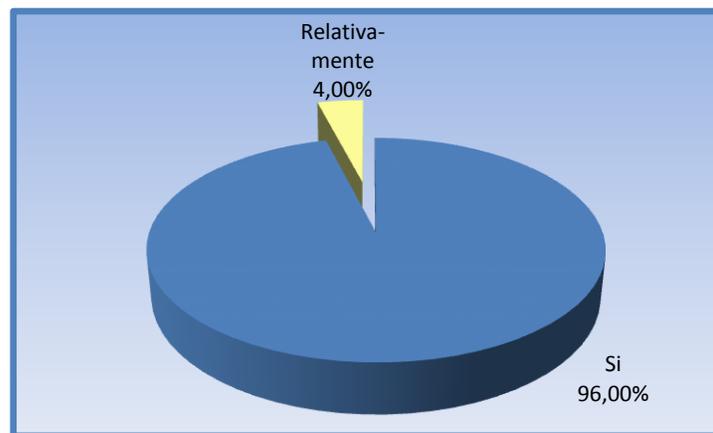


Consultados en relación a qué porcentaje se utiliza la capacidad instalada de su empresa, un importante y mayoritario 68% indica que entre el 76 a 100%, seguido del 28% que expresa que utiliza entre el 50 al 75% de su capacidad instalada, el restante 4% indica que utiliza apenas el 26 al 50% de su capacidad de producción.

Los datos muestran que además de utilizar de manera adecuada la capacidad instalada para la producción las Pymes requieren implementar tecnología para mejorar la producción, porque si bien un importante sector utiliza casi la totalidad de su capacidad como se observa en el gráfico anterior un porcentaje ni alcanza ni al 50%, aspecto que deben considerar los propietarios/administradores.

4.5 Los trabajadores de la empresa están calificados para realizar su trabajo adecuadamente

Gráfico N° 5: Los trabajadores de la empresa están calificados para realizar su trabajo

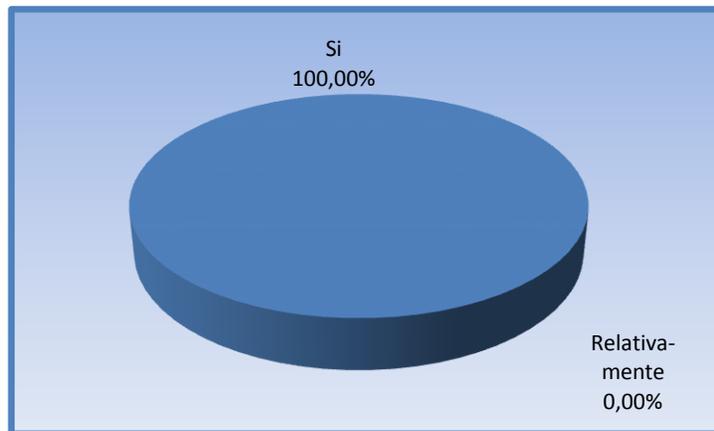


A la pregunta si los trabajadores de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz están calificados para realizar su trabajo adecuadamente, los propietarios/administradores en un mayoritario 96% respondieron de forma afirmativa, y sólo el 4% ha exteriorizado que los trabajadores están relativamente calificados.

Los resultados de la encuesta muestran que los propietarios/administradores, en su mayoría consideran que cuentan con personal calificado para el desarrollo de la empresa textil, esto demuestra la confianza en los recursos humanos con los que se cuenta, además ninguno ha señalado que no tiene mano de obra calificada para el desarrollo del trabajo.

4.6 La empresa elabora sus productos en función de las necesidades de los clientes

Gráfico N° 6: La empresa elabora sus productos en función de las necesidades de los clientes

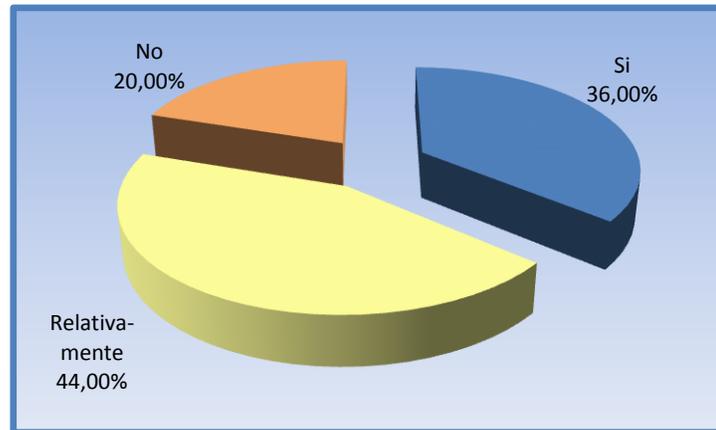


En relación a que si la empresa elabora sus productos en función de las necesidades de los clientes, de manera unánime los propietarios/administradores dieron a conocer una respuesta positiva, ninguno ha tenido una opinión contraria.

Como se observa en el gráfico precedente, la respuesta es unánime, los propietarios/administradores consideran que su producción está en función de las necesidades de sus clientes, ya que su finalidad para no perder mercado es precisamente la de tener clientes satisfechos que dé la oportunidad de crecimiento de la empresa.

4.7 La empresa se ha asociado con otras similares del rubro para emprender acciones conjuntas en cuanto a gestión de recursos financieros, tecnológicos, mercados y otros

Gráfico N° 7: La empresa se ha asociado con otras del rubro para emprender acciones en gestión de recursos financieros, tecnológicos, mercados y otros

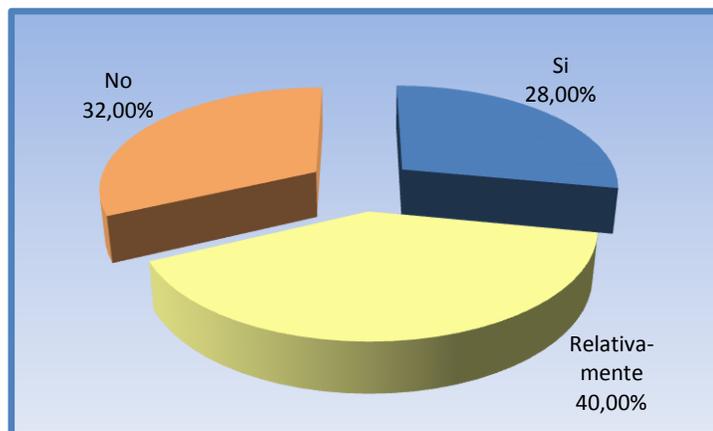


A la consulta realizada si su empresa se ha asociado con otras similares del rubro para emprender acciones conjuntas en cuanto a gestión de recursos financieros, tecnológicos, mercados y otros, el 44% indica que sólo de forma relativa, seguida por el 36% que dio una respuesta afirmativa y el restante 20% dio a conocer una respuesta negativa.

Los resultados de la investigación muestra que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, en muchas oportunidad se asocian para emprender acciones conjuntas, y las temáticas más comunes en los que se asocian son la búsqueda de recursos tecnológicos y financieros, o cuando tienen un contrato grande se realiza una sociedad temporal para cumplir con el mismo, también estas asociaciones temporales están destinadas a buscar y ampliar mercados.

4.8 La empresa ha subcontratado a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso

Gráfico N° 8: La empresa ha subcontratado a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso

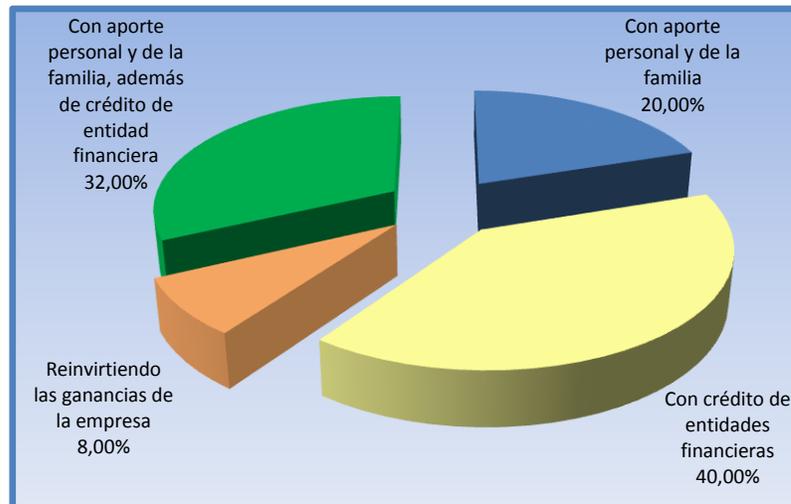


Se ha preguntado si dentro de la empresa textil se ha subcontratado a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso, un 40% manifiesta que sólo de forma relativa, seguido del 32% que dio a conocer una respuesta negativa y el 28% señala que si ha procedido a subcontratar para una actividad o proceso específico.

Como se observa en el gráfico anterior algunas de las empresas recurre a la subcontratación, y dentro del sector textil se presenta principalmente en el proceso de bordado con maquinaria específica, para dar a conocer sus productos han recurrido a empresas especializadas en Marketing y ventas, así facilitar la venta y distribución de sus productos, otro de los campos en que buscan subcontratar es la de tecnología de la información y poder no sólo hacer crecer la empresa, sino poder realizar ventas de exportación vía Internet.

4.9 Cómo se financia la actividad productiva de la empresa

Gráfico N° 9: Financiamiento de la actividad productiva

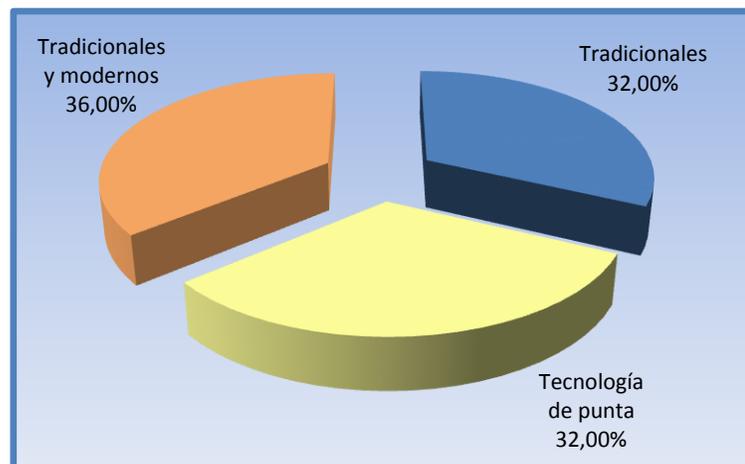


A la consulta de cómo se financia la actividad productiva de la empresa, el 40% manifiesta que es con créditos de las entidades financieras, seguido del 32% que señala que es con el aporte personal y de la familia, además de crédito de entidad financiera, un 20% lo realiza con el aporte personal y el de la familia, y el restante 8% indica que lo hace reinvertiendo las ganancias que produce la empresa.

Las respuestas obtenidas muestran que la mayoría de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, se financian principalmente con el aporte personal y la contribución de toda la familia, aunque un grupo importante acude al crédito de las entidades financieras, ninguna de estas opciones se la debe descartar cuando se busca el crecimiento del emprendimiento empresarial.

4.10 Cómo califica el estado o condiciones de los equipos o herramientas que utiliza en el proceso productivo de su empresa

Gráfico N° 10: Estado o condiciones de los equipos o herramientas que utiliza en el proceso productivo

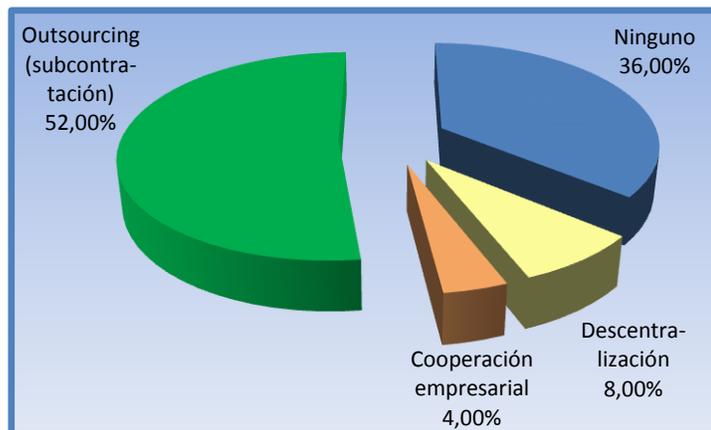


En relación a cómo califica el estado o condiciones de los equipos o herramientas que utiliza en el proceso productivo de su empresa, el 36% dice que utiliza equipos tradicionales y modernos, en tanto que el 32% manifiesta que sólo cuenta con equipos tradicionales dentro de la industria textil, otro 32% ha exteriorizado que para la producción viene utilizando tecnología de punta, es decir cuenta con herramientas modernas.

Las respuestas proporcionadas por los propietarios/administradores muestran que la mayoría utiliza equipos y herramientas entre tradicionales y de última generación, sin considerar que para mejorar la producción es importante que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, deben adecuarse a las nuevas tecnología y mejorar su producción lo que generará una mejora y mayor presencia en el mercado.

4.11 Qué nuevos esquemas organizacionales ha adoptado en los últimos años

Gráfico N° 11: Esquema organizacional que adoptó en los últimos años

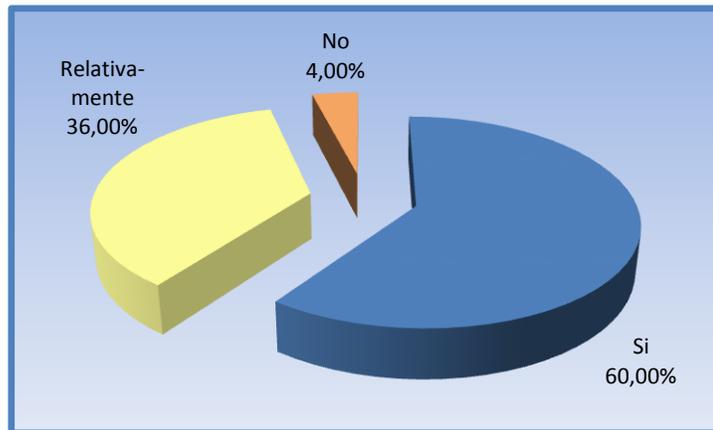


Consultados en relación a qué nuevos esquemas organizacionales ha adoptado en los últimos años, el 52% manifiesta que el sistema de Outsourcing (subcontratación), el 8% manifiesta que está en un proceso de descentralización de la producción, en tanto que el 4% dice que pretende la cooperación empresarial, pero se debe tomar en cuenta que un importante 36% ha señalado que no adopto ningún nuevo esquema.

Las respuestas muestran que si bien dentro del esquema organización de un importante porcentaje de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, está la subcontratación (Outsourcing), como se ha observado un importante porcentaje se mantiene dentro de esquemas de producción tradicional, sin aprovechar las nuevas ventajas que se ofrece para mejorar y ampliar la producción.

4.12 La empresa cuenta con estrategias de ventas formalmente definidas

Gráfico N° 12: La empresa cuenta con estrategia de ventas

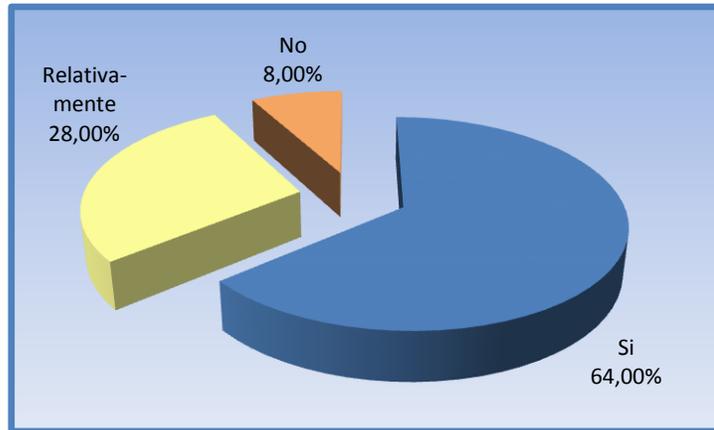


A la pregunta si la empresa cuenta con estrategias de ventas formalmente definidas, un mayoritario 60% respondió de forma afirmativa, en tanto que el 36% señala que de forma relativa la empresa cuenta con su estrategia de ventas, sólo un reducido 4% ha expresado no contar con una estrategia definida para sus ventas.

La mayoría de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, tienen un método tradicional de ventas, esta estrategia la mantiene y no cambian, en parte por desconocimiento de nuevas herramientas, que les permita mejorar la producción y ventas y en otros casos no quieren arriesgarse y mantienen una forma tradicional de distribución de sus productos.

4.13 La empresa tiene políticas de capacitación para sus trabajadores

Gráfico N° 13: Tiene políticas de capacitación para los trabajadores

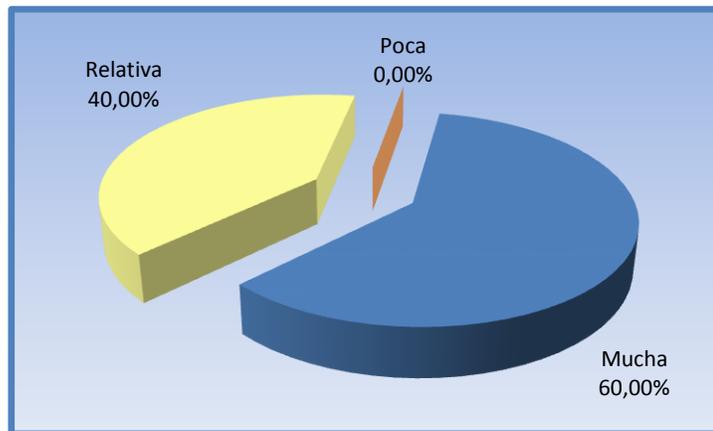


A la consulta formulada si la empresa tiene políticas de capacitación para sus trabajadores, un mayoritario e importante 64% dio una respuesta afirmativa, el 28% ha expresado que sólo de forma relativa capacita a los trabajadores, y sólo un 8% dio a conocer una respuesta negativa.

Las respuestas muestran que los propietarios/administradores consideran que la capacitación de los trabajadores es importante, ya que esto permite mejorar la producción, pero también para las Pymes esto muchas veces no representa una inversión, sino un gasto por lo cual descuidan este aspecto importante para mejorar la producción textil.

4.14 Qué importancia le asigna a las tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades de su empresa

Gráfico N° 14: Importancia que asigna a las tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de su empresa

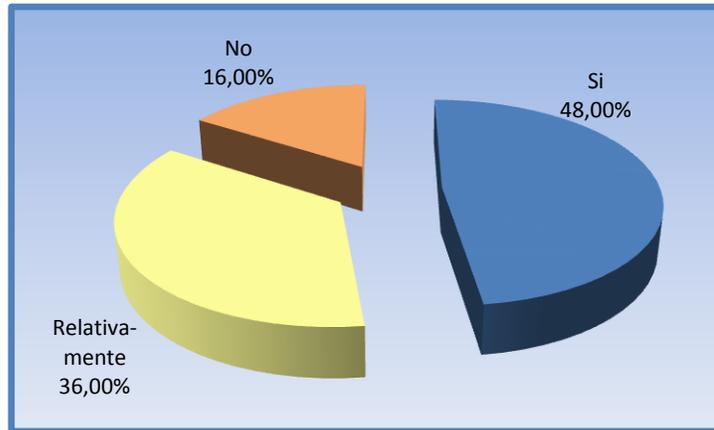


Respecto a cuál es la importancia le asigna a las tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades de su empresa, un importante 60% exterioriza que mucha, en tanto que el 40% dice que tiene una importancia relativa, y como se observa en el gráfico precedente ninguno dio a conocer una respuesta negativa.

Las respuestas proporcionadas muestran, que para la mayoría de los dueños/administradores es muy importante contar y utilizar las tecnologías de la información y comunicación, pero muchas no acceden, como ellos mismos manifiestan, porque les representan un costo, que consideran que no lo pueden cubrir, y en parte porque no están habituados a su uso, algo que las Pymes deben considerar para mejorar la producción y su posición en el mercado.

4.15 Promociona sus productos mediante redes sociales e internet

Gráfico N° 15: Promociona sus productos en redes sociales e internet

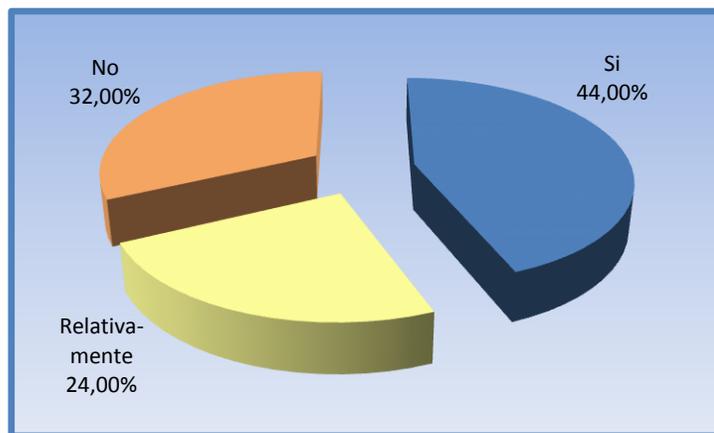


A la consulta efectuada si su empresa promociona sus productos mediante redes sociales e internet, el 48% ha dado a conocer una respuesta afirmativa, en tanto que un 36% ha exteriorizado que solo lo promociona relativamente por las redes sociales, y el restante 16% dio una respuesta negativa.

Los resultados de la investigación, muestra las Pymes promocionan sus productos a través de las redes sociales principalmente a través del Internet, pero el mismo no tiene el efecto esperado porque no se cuenta con una planificación, que le permita constituirse en una herramienta para incrementar la competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz.

4.16 Su empresa compra o vende productos a través del internet o las redes sociales

Gráfico N° 16: Compra o vende productos a través de internet y redes sociales

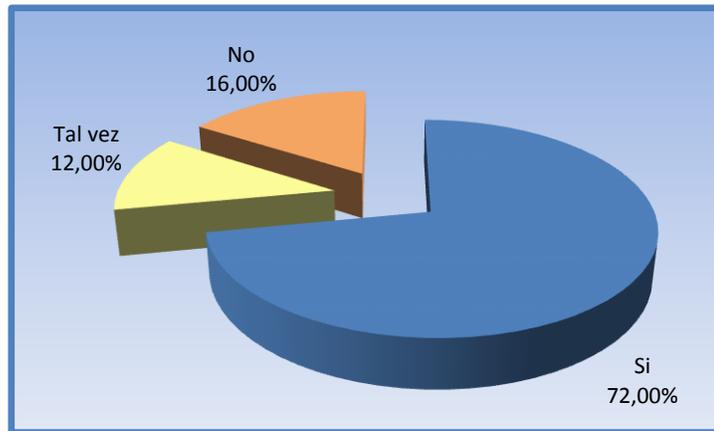


Las opiniones que se observa en el gráfico precedente, muestra que un 44% compra o vende productos a través de internet y las redes sociales, aunque un importante 32% dio a conocer una respuesta negativa, y el 24% indica que sólo de forma relativa.

Las respuestas proporcionadas por los propietarios/administradores de las Pymes en la ciudad de La Paz, muestran que adquieren insumos mediante el Internet o utiliza para promocionar sus productos y llegar de manera más efectiva al mercado, pero no lo hacen de forma adecuada, para mejorar este aspecto las Pymes debería de atender esta necesidad a través de la implementación del outsourcing de tecnologías de información como herramienta para incrementar la competitividad

4.17 Ha pensado en subcontratar a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso de la empresa para incrementar la competitividad

Gráfico N° 17: Ha pensado en subcontratar a un proveedor externo

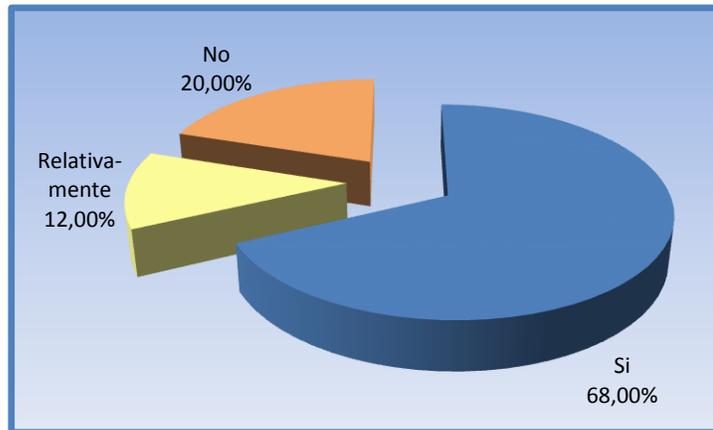


Se ha preguntado si tienen pensado en subcontratar a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso de la empresa para incrementar la competitividad, y la respuesta de la mayoría en un 72% es afirmativa, un 12% indica que tal vez se anime, y el 16% ha desechado esta idea de manera definitiva.

Como se puede advertir en las respuestas proporcionadas, la mayoría tiene la idea de subcontratar a un proveedor externo, pero en su mayoría tampoco han llegado a concretizar esta interesante idea, en parte porque desconocen los mecanismos para realizarlo y en parte porque no tiene definido las áreas o procesos en las cuales puede subcontratar un proveedor externo en el sector textil.

4.18 Ha efectuado una evaluación para identificar las posibles actividades o procesos de su empresa que pueden ser ejecutados por terceros

Gráfico N° 18: Efectúa evaluación para identificar actividades o procesos que pueden ser ejecutados por terceros

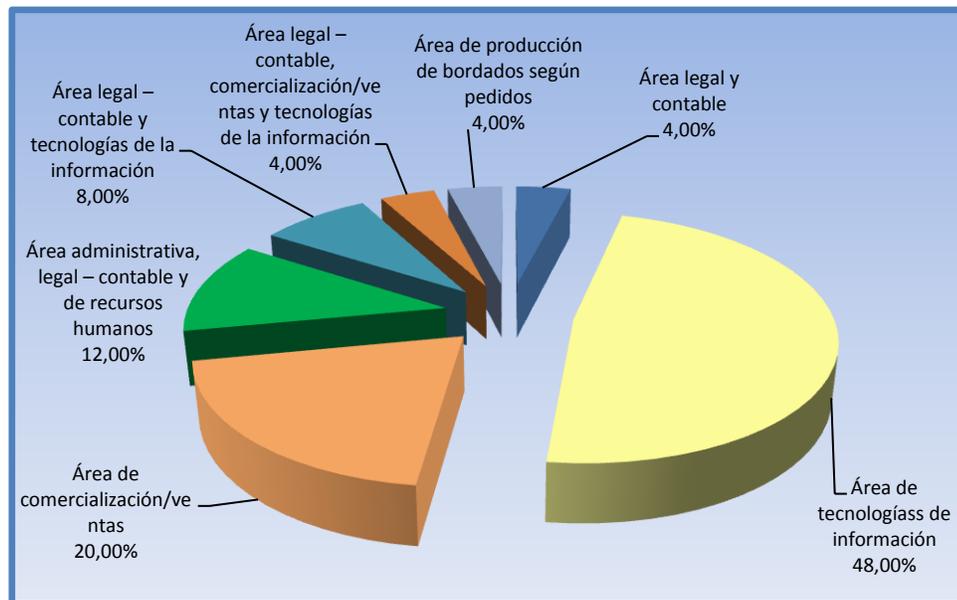


A la consulta realizada si su empresa ha efectuado una evaluación para identificar las posibles actividades o procesos de su empresa que pueden ser ejecutados por terceros, un 68% manifiesta que sí, el 12% dice que lo ha identificado sólo de forma relativa y el 20% ha dado a conocer una respuesta negativa.

El sector de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, en gran medida está de acuerdo con la idea de implementar el outsourcing o delegar alguna parte del trabajo, y precisamente los propietarios buscan concretizar con la finalidad de mejorar la producción de su empresa y presencia en el mercado.

4.19 En el caso de que estuviera de acuerdo con subcontratar o tercerizar algún proceso o actividad de su empresa, qué área o proceso debe ser ejecutado por otros

Gráfico N° 19: Si esta acuerdo con subcontratar o tercerizar alguna actividad, qué área o proceso debe ser ejecutado por otros



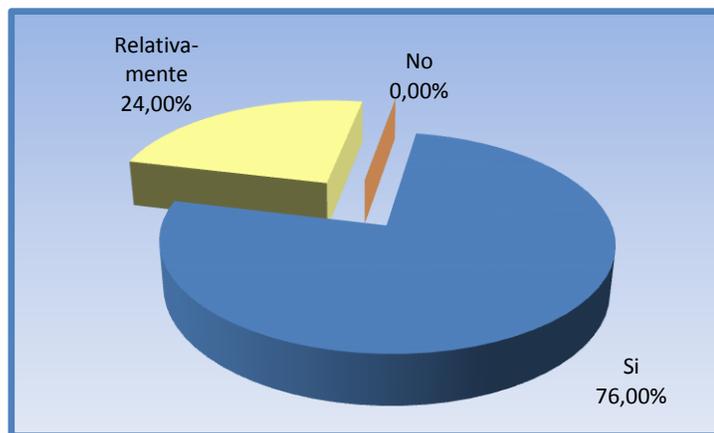
En el caso de subcontratar o tercerizar algún proceso o actividad de la empresa, el 48% de los propietarios de las Pymes indica que sería necesario hacerlo para el área de tecnologías de la información, un 20% indica que sería el área de comercialización/ventas, el 12% expresa que sería pertinente subcontratar servicios en el área administrativa, legal – contable y de recursos humanos, para el 8% es importante dos elementos el área legal – contable y tecnologías de la información.

Las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, consideran importante con subcontratar o tercerizar algún proceso o actividad de su empresa, pero aún no se arriesgan a concretizarlo, en parte porque no están seguros que el mismo pueda ser considerado una inversión y no tienen medido el costo

beneficio para la empresa; sin embargo, se observa que en caso de tomar de la decisión de subcontratar algún servicio, el área de tecnologías de información sería el más pertinente.

4.20 Su empresa necesita subcontratar a un proveedor o especialista para que se encargue de la gestión de tecnologías de información y comunicación de su empresa

Gráfico N° 20: Necesita subcontratar un proveedor o especialista para la gestión de tecnologías de información y comunicación de su empresa



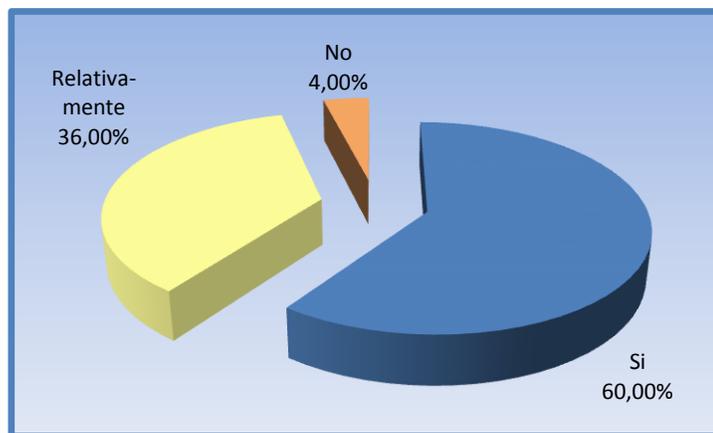
Respecto a la consulta formulada si su empresa necesita subcontratar a un proveedor o especialista para que se encargue de la gestión de tecnologías de información y comunicación de su empresa, como se observa en el gráfico anterior, el 76% dio a conocer una respuesta afirmativa, en tanto que el 24% señala que sólo d forma relativa.

Para la mayoría de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, es importante contar con un proveedor o especialista para que se encargue de la gestión de tecnologías de información y comunicación de su empresa, ya que el mismo les permitiría una mayor y mejor presencia en el mercado,

además de mejorar las compras y adquisiciones, así como ingresar a las ventas por Internet.

4.21 Su empresa tiene capacidad para asumir los costos en que puede incurrir al subcontratar o tercerizar alguna actividad o proceso de su empresa

Gráfico N° 21: Capacidad para asumir los costos al subcontratar o tercerizar alguna actividad o proceso empresarial

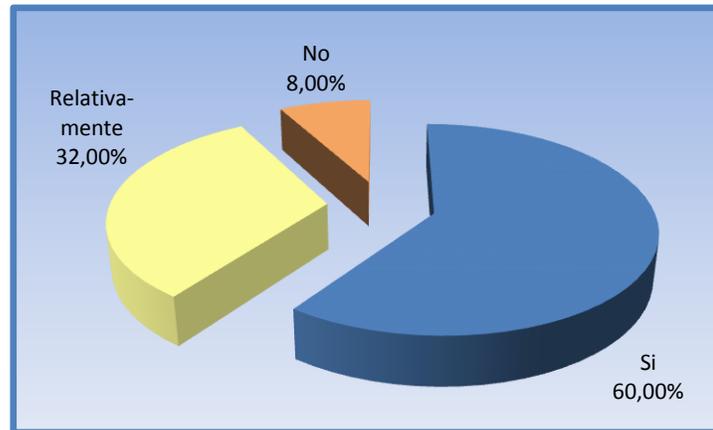


En relación a que si la empresa tiene capacidad para asumir los costos en que puede incurrir al subcontratar o tercerizar alguna actividad o proceso de su empresa, el 60% opina que si, seguido del 36% que manifiesta que sólo de forma relativa y el restante 4% indica que no cuenta con los recursos suficientes para asumir este tipo de costos.

Las empresas consultadas a través de sus propietarios/administradores manifiestan que cuentan con la capacidad de asumir los costos que implica subcontratar o tercerizar alguna actividad o proceso de su empresa, pero sus dudas se presenta en cual parte del proceso de producción o ventas se lo realiza.

4.22 Ha estimado los beneficios que puede traer la subcontratación de una empresa que gestione las tecnologías de información y comunicación para su empresa

Gráfico N° 22: Beneficios que puede traer la subcontratación de una empresa que gestione las tecnologías de información y comunicación

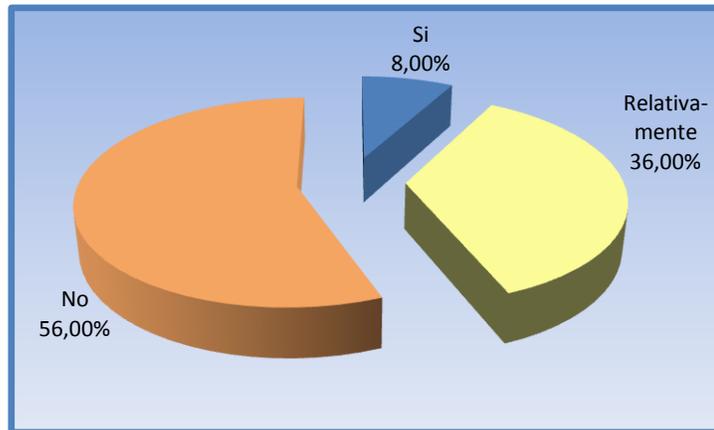


Respecto a que si los propietarios/administradores han estimado los beneficios que puede traer la subcontratación de una empresa que gestione las tecnologías de información y comunicación para su empresa, el 60% indica que si, en tanto que el 32% ha expresado que sólo de forma relativa, y un 8% manifiesta que no ha considerado los beneficios.

Las respuestas proporcionadas muestra que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, refleja que de manera previa se tiene una estimación de los beneficios que se podría alcanzar a través de la subcontratación de tecnologías de la información y comunicación, generando una mayor producción y mejorando su presencia en el mercado de la industria textil.

4.23 Ha pensado en algún proveedor o empresa específica para que se haga cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación en su empresa

Gráfico N° 23: Ha pensado en algún proveedor o empresa para hacerse cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación



A la pregunta si ha pensado en algún proveedor o empresa específica para que se haga cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación en su empresa, el 56% ha dado a conocer una respuesta negativa, en tanto que el 36% dice que relativamente lo tiene considerado, el restante 8% ha expresado una respuesta afirmativa.

Los resultados de la investigación muestran que la mayoría no ha pensado en algún proveedor o empresa específica para que se haga cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación en su empresa, aspecto que muestra que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, si bien consideran la importancia de subcontratar estos servicios y cuentan con recursos para hacerlo no lo concretizan dilatando un aspecto que podría ser importante para mejorar su presencia en el mercado, mejorar su producción y ventas.

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR
TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

5.1 FUNDAMENTACIÓN

Teniendo en cuenta que los resultados de la investigación han mostrado bajos niveles de competitividad de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, es necesario elaborar una propuesta que permita superar este problema, siendo el outsourcing de tecnologías de información una herramienta que puede contribuir a incrementar la competitividad de estas unidades productivas.

El outsourcing en tecnologías de información es la total o parcial delegación del trabajo sobre un contratista, con lo cual las Pymes podrían conseguir una mayor flexibilidad en su estructura organizacional. El objetivo de un outsourcing no es la reducción de los costos o el administrar la tecnología, si no la capacidad de mejorar el desempeño de la empresa del sector textil en la ciudad de La Paz, a través del mejoramiento de los procesos de negocios.

Considerando lo anterior, en la presente propuesta se analizan y plantean formas en que las Pymes del sector textil lleven a cabo ejercicios de outsourcing, para así diseñar un modelo que permita realizar la difícil tarea de implementar Tecnologías de Información, que contribuya al enriquecimiento de los procesos de producción a través de una visión tripartita (empresario, cliente y subcontratista) más la tecnología como parte de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de la producción.

Tomando en cuenta su aplicación contemporánea, esta propuesta se constituye en una excelente herramienta para las Pymes que se encuentran en el sector de los textiles con el uso adecuado de las Tecnologías de Información; para que puedan delegar algunas tareas a terceros a través del uso de otras empresas (outsourcing) sin perder su autonomía.

En los acápite siguientes, se describe un modelo genérico para que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, puedan implementar el outsourcing de tecnologías de información. Para el efecto, se detallan los pasos y actividades que deben seguir para consolidar la subcontratación de un proveedor que gestione el área de tecnologías de información en la Pyme.

5.2 Objetivo

Diseñar un modelo para que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz puedan implementar el outsourcing de Tecnologías de Información, como herramienta para incrementar sus niveles de competitividad.

5.2 Glosario de términos empleados en el modelo.

Para facilitar la implementación del outsourcing de tecnologías de información en las Pymes, es necesario definir algunos términos básicos que se utilizan en la presente propuesta:

ANS. Acuerdos de Niveles de Producción. Son los niveles de desempeño mínimo para que un sistema o proceso funcione.

Debilidades. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Grafica Gantt. Técnica que permite colocar fases de un proyecto en un tiempo especificado.

Oportunidades. Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

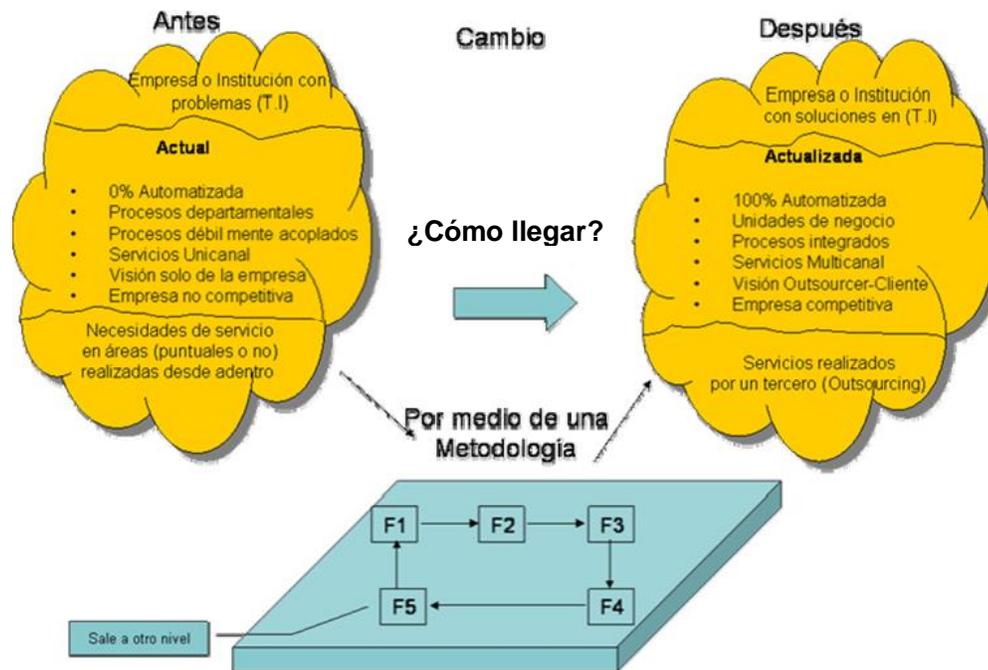
Proyect. Herramienta de Microsoft para realizar gráficas de Gantt por Computadora.

VS. Siglas de la voz latina que significan versus.

5.3 Desarrollo del Modelo propuesto acorde a una adecuada Metodología.

En la siguiente figura se muestra el esquema de una Metodología de apoyo para la implementación de outsourcing de tecnologías de información en las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, donde se pueden observar del lado izquierdo la situación actual de una Pyme, tratando de solucionar sus problemas de competitividad desde adentro y, por el lado derecho, la misma Pyme que con el uso de la Tecnología de la Información puede llegar a solucionar con la ayuda de un Externo (Outsourcing), el cómo pasar de un estado desmejorado a un estado óptimo.

Figura 3: Modelo de la Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocios.



Fuente: (Lázaro, 2005)

5.3.1 Fase 1.- Identificación de las necesidades

Objetivo: Comprender bien las necesidades reales de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz. Aparentemente parece sencillo, pero no lo es. Las Pymes junto con el “Outsourcer” deberán invertir tiempo en conocer dónde está la empresa, dónde quiere llegar y cómo el Outsourcing servirá de medio para alcanzar sus metas. Los propietarios/administradores de la Pyme deben estar estrechamente involucrados y plenamente comprometidos con el proceso de subcontratación.

Para ello se deben de realizar las siguientes gestiones:

5.3.1.1 Actividad 1. Obtener la razón de ser de las Pymes.

Una visión general sobre los orígenes de la empresa, la cultura y la situación actual, incluyendo el número de empleados y la cuota de mercado son útiles para que el proveedor de servicios de tecnología de información se ubique en el contexto de las Pymes.

Al obtener a misión, visión, planes, políticas y estrategias (si es que los tiene) se obtiene el medio ambiente general de la empresa donde se realizarán los procesos a subcontratar.

5.3.1.2 Actividad 2. Investigar las razones de la dirección para subcontratar.

Se debe realizar la pregunta ¿Cuál es la razón para considerar el Outsourcing en esta oportunidad?, se trata de una razón estratégica, como el deseo de utilizar el Outsourcing con funciones secundarias con el fin de dedicar el tiempo y esfuerzo a los negocios centrales, obedece a un ejercicio de reingeniería en los cuales el camino para reinventar y rediseñar los procesos sea el Outsourcing, o táctica como por ejemplo un acción que permita el ahorro de costos.

En esta actividad es muy importante establecer los objetivos de la subcontratación.

5.3.1.3 Actividad 3. Investigar los (procesos y/o funciones) susceptibles a subcontratar.

Durante esta etapa, se identifica el alcance de los que se está considerando para el Outsourcing.

Para las funciones que van a someter al Outsourcing, la Pyme debe considerar las responsabilidades que desee retener y las que van a traspasarse al proveedor, como los procesos que se encuentran dentro y fuera del alcance. Frecuentemente, los proveedores de producción convencerán al cliente sobre la conveniencia de incluir procesos adicionales en el ámbito del Outsourcing.

5.3.1.4 Actividad 4. Conocer los procesos de negocio susceptibles a subcontratar

El “Outsourcer” debe examinar la factibilidad de mejoras o rediseñar los procesos de negocio de las Pymes para definir el grado en que el proyecto de Outsourcing cumplirá con los criterios establecidos.

Para conocer los procesos se deben identificar, agrupar y analizar los diferentes elementos sistémicos que integran el proceso, estos elementos son: entradas, salidas, transformaciones, volúmenes, controles, base de datos, tiempos y distribución.

Es muy importante para el proveedor de servicios de tecnología de información detectar y describir los procesos clave en los que está implicada la subcontratación, así mismo deberá jerarquizar los procesos o funciones a subcontratar con el objetivo de establecer prioridades.

En resumen durante la Fase 1, se deben realizar las siguientes actividades:

1. Obtener la razón de ser de la empresa.
2. Investigar las razones de la dirección para subcontratar.
3. Investigar los (procesos y/o funciones) susceptibles a subcontratar.
4. Conocer los procesos de negocio susceptibles a subcontratar.

El producto de aplicar estas actividades así como las técnicas y herramientas necesarias para ejecutar esta fase se presentan a continuación:

Tabla 3: Fase 1 de la Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocio “MESOPN”

Fase 1 Identificación de las necesidades				
Entradas	Actividad	Salidas	Técnicas	Herramientas
Necesidades del cambio, Nuevas Oportunidades Razones de la Dirección para subcontratar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener la razón de ser de la empresa. 2. Investigar las razones de la dirección para subcontratar. 3. Investigar los (procesos y/o funciones) susceptibles 4. Conocer los procesos de negocio susceptibles a subcontratar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber la misión de la empresa (MYPES). - Procesos susceptibles de subcontratar. (Volúmenes de operación, impacto, importancia, etc.). - Jerarquización de los procesos y/o funciones a subcontratarse. - Razones estratégicas del Outsourcing. - Determinar si es necesario o no aplicar una Reingeniería de Procesos - Objetivos del Outsourcing desarrollados 	<ul style="list-style-type: none"> - Tablas de compulsas, Mapas mentales - Técnicas para mejorar procesos - (Técnica de Pareto, Procesos urgentes VS importantes, Descenso mínimo, Jerarquización analítica, etc.) - Experiencia del propietario/Administrador de la PIME - Técnicas para elaborar objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesador de textos, lápiz, papel. - Diagramas de flujo - Diagramas de transición de estados. - Estudios comparados de esa empresa contra otras de su mismo ramo. - Internet. - Correo electrónico. - Observación. - Entrevistas. - Cuestionarios.

Fuente: elaboración propia.

5.3.2 Fase 2. Propuesta de soluciones para las Pymes del sector textil por medio de las Tecnologías de Información

Objetivo: Presentar el impacto y las experiencias en tecnologías, personas y procesos que son utilizadas por los terceros como parte de la estrategia de la empresa que subcontrata.

Para ello en esta fase se tienen que realizar las siguientes actividades:

5.3.2.1 Actividad 1. Introducción de la compañía de Outsourcing

La solicitud de la propuesta deberá comenzar con una breve descripción de la compañía de Outsourcing, incluyendo su historia, su situación actual conveniente y un futuro reservado.

Si existe alguna probabilidad de adquisición o venta de unidades de negocio que tengan alguna relación con las funciones que van a someterse al Outsourcing, deberá constar en esta sección. Además, se incluirán detalles del proceso que se debe seguir antes de poder garantizar la aprobación del Outsourcing. Una o dos páginas tamaño carta probablemente sean suficientes para esta información.

5.3.2.2 Actividad 2. Exposición de los nuevos procesos

Para el desarrollo de esta actividad se presentan los servicios de tecnología de información resaltando el cambio sustancial en la utilización de recursos y la optimización del modo en que se integran procesos, personas y tecnologías. El resultado es una mejora eficaz en el producto de la empresa en toda la organización.

La evolución de procesos provoca elementos reales en las Pymes, tales como:

- Rapidez de reacción ante los cambios del mercado.
- Orientación de las Pymes a la satisfacción del cliente.
- Calidad de la producción proporcionada al cliente.
- Alineación de los métodos de negocio con la propuesta de valor.
- Eficiencia y productividad de la empresa.
- Rentabilidad y gestión de capitales.
- Flexibilidad para adaptarse a un mercado en permanente cambio.

Las propiedades importantes de la evolución de procesos son:

- Determinar en todos los niveles el compromiso y colaboración para llevar adelante el programa de transformación en la empresa, y mantener los cambios positivos.
- Tener la capacidad de planificación con nuevos criterios, sin estar condicionado necesariamente por la forma de actuar común y rutinario.
- Emplear este nuevo método, incluyendo los principios de las mejores prácticas y las herramientas para expandir procesos optimizados.
- Alineamiento de la organización y las nuevas tecnologías con los procesos rediseñados.

5.3.2.3 Actividad 3. Definir el alcance

Posteriormente de haber tomado la decisión inicial de someter al Outsourcing una o varias funciones/procesos, es necesario un periodo de dialogo para identificar con la mayor precisión posible, los servicios y actividades que serán transferidos a la nueva función del Outsourcing, así como el obtener de la compañía que cede los servicios de tecnología de información a la responsabilidad de los procesos a encomendar.

Para el desarrollo de esta actividad se debe establecer una lista de las funciones y/o procesos que van a someterse al Outsourcing.

5.3.2.4 Actividad 4. Procedimiento del análisis costo/beneficio

El razonamiento costos beneficio es el procedimiento de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad, al utilizarlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr. Aunque este tipo de análisis por si solo puede no ser guía clara para tomar una buena decisión, existiendo otros puntos que deben ser tomados en cuenta como por

ejemplo: la honorabilidad del proveedor de servicios, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

Propiedades importantes a considerar en el análisis costo/beneficio son:

- Disminución del tiempo de ejecución de los procesos.
- Disminución del número de pasos.
- Menor número de errores.
- La informatización de las actividades y tareas.
- Disminución del número de trabajadores requeridos.

Otro atributo muy importante es concretar dentro de lo posible el Capital de Retorno de la Inversión que se obtendrá al someter los procesos al Outsourcing. Pero ¿Cómo pueden las Pymes maximizar el valor de sus inversiones en Tecnologías de la Información a través del Outsourcing?, la respuesta a esto se basa en tres aspectos:

1. Alcanzando Excelencia Operacional en Tecnologías de la Información
2. Empleando la Tecnología de la Información como habilitador de negocios
3. Generando innovación para lograr ventaja competitiva en el mercado

Para alcanzar los cambios esperados, las Pymes necesitan enfocarse en 3 diferentes áreas donde la tecnología y el Outsourcing pueden agregar valor al crecimiento de la empresa, como a continuación se muestra:

Figura 4: Creación de valor para los accionistas a través del Outsourcing

Creación de valor para los socios de negocio	Metas de las TI y del Outsourcing	Objetivos Corporativos
Brecha de innovación en nuevos productos y servicios habilitados por TI	Lograr ventaja competitiva con tecnologías nuevas y emergentes	Innovación y Transformación de Industria/segmento
Rentabilidad y crecimiento usando la TI como un habilitador de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear tecnología con la estrategia corporativa • Entregar proyectos soportados por TI para transformar la empresa 	Cadena de valor y operaciones de clase mundial
Excelencia operacional de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Construir capacidades de TI de clase mundial para soportar la empresa • Minimizar costos de operación de TI 	Soporte de TI de clase mundial para la empresa

Fuente: elaboración propia.

Cada área tiene distintos objetivos los cuales se mencionan a continuación:

1. Excelencia Operacional en TI:

- Minimiza costos
- Provee plataforma para iniciativas de habilitación de valor
- Provee funcionalidad estandarizada para aplicaciones de procesamiento de transacciones

2. Habilitador de negocios:

- Mejora los tiempos de ciclo y la salida para funciones organizacionales
- Reduce costos de actividad y unidad entre las funciones
- Optimiza operaciones a lo largo de la cadena de valor
- Provee plataforma para ofrecer productos y servicios mejorados
- Genera capacidades organizacionales mejoradas

3. Generando innovación para lograr ventaja competitiva en el mercado

- Provee ventaja substancial a la organización mediante la innovación de productos, servicios o procesos
- Crea estrategias de dificultad-para-replicar y barreras de entrada mediante la TI
- Crea costos de cambio para los clientes

5.3.2.5 Actividad 5. Plantear el plan de acción

Se deberá determinar un calendario para la conclusión de los proyectos que deben desarrollarse en el tiempo que dure las innovaciones. Esto debe estar claramente explicado en la propuesta de solución, aseverando que no exista lugar para malas interpretaciones. En la siguiente figura, se presenta un diagrama de Gantt, con un plan tentativo para la ejecución del Outsourcing.

Tabla 4. Plan tentativo para la implantación del Outsourcing

	TAREAS	Tiempo (días)								
		1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 25	26 – 30	31 – 35	36 – 40	41 – 45
1	Recepción del aviso de adjudicación									
2	Definición del responsable del proyecto									
3	Definición del equipo de puesta en marcha									
4	Reunión interna de revisión									
5	Personalización del plan									
6	Asignación de recursos humanos y físicos									
7	Ajuste del plan									
8	Inducción/capacitación específica del equipo de trabajo									
9	Presentación del equipo y del plan de trabajo al cliente									
10	Acuerdos de expectativas									
11	Firma del acuerdo de expectativas									
12	Comienzo del producción									
13	Control y monitoreo del plan									
14	Producción estabilizado/acuerdo de SLA									

Fuente: elaboración propia.

En resumen en el desarrollo de la fase 2, se deben realizar las siguientes actividades:

1. Desarrollar una introducción a la compañía.
2. Presentar los procesos que necesitan el cambio.
3. Definir el alcance que se pretende.
4. Elaboración del análisis costo/beneficio.
5. Formular el plan de acción.

Tabla 5: Fase 2 de la Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocio “MESOPN”.

Fase 2 Propuesta de soluciones				
Entradas	Actividad	Salidas	Técnicas	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos susceptibles de subcontratarse. • Volúmenes de operación, impacto, importancia, etc.) • Jerarquización de los procesos y/o funciones a subcontratarse Objetivos de la subcontratación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una introducción a la compañía. 2. Presentación de los nuevos procesos. 3. Definir el alcance. 4. Realización del análisis costo/beneficio. 5. Proponer el plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de factibilidad - Plan de cambio Gantt - Propuesta de solución bien definida y de consenso - Procesos y/o funciones a subcontratarse. - Elementos suficientes para ejecutar o no el proceso de Outsourcing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas para elaborar presentaciones. - Técnicas de Análisis costo beneficio. - Técnicas para elaborar diagramas Gantt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ms Prezi Business - Macromedia Flash - Ms. Project - Ms Visio

Fuente: elaboración propia.

5.3.3 Fase 3.- Esquema de los acuerdos de Niveles de Producción.

Objetivo: Ponderar la producción mínima admisible para la empresa subcontrata.

5.3.3.1 Convenios en los Niveles de Producción

Los Acuerdos de Niveles de Producción (ANS), constituyen el vínculo entre las especificaciones establecidas en el contrato y el desempeño del producción. Básicamente proporcionan la base del marco legal bajo el que se mide el rendimiento del proveedor.

En un acuerdo de Outsourcing, es esencial que los elementos clave como los ANS se redacten adecuadamente en el contrato y dentro del contexto de la empresa, ya que proporcionan el marco legal por el que pueden medirse los resultados del proveedor. No obstante, incluso cuando la documentación del contrato es perfecta desde el punto de vista del cliente, se han dado casos en los que el proveedor no ha logrado alcanzar los objetivos deseados.

Los ANS varían en función de los requisitos de las diferentes partes del acuerdo de Outsourcing. Sin embargo, en cada caso, la calidad en la entrega de la producción dependerá en gran medida de los siguientes factores:

- a) Ambas partes cliente y proveedor de servicios de tecnología de información deben diseñar conjuntamente los controles del producción.
- b) Un acuerdo adecuado de participación en los riesgos y las recompensas. Los ANS ideales deberán de concentrarse en la producción requerida, en lugar de detallar los métodos para obtenerlo.
- c) Crear y establecer métricas fácilmente comprensibles de control y rendimiento de la producción. Un cliente juicioso intentaría lograr mejoras continuas en el rendimiento, y siempre que sea posible, introducirlas en la métrica de rendimiento de producción.
- d) Establecer la gestión de la calidad requerida y los procesos de revisión detallados.

Los acuerdos reales de nivel de producción producidos dependerán de la naturaleza de los procesos que van a someterse al Outsourcing, pero típicamente cubrirán las siguientes áreas:

Requisitos operacionales: necesidades mínimas de comunicación, escalas de tiempo, requisitos de seguridad, etc.

Niveles de apoyo: El apoyo técnico mínimo necesario más cualquier mejora necesaria, cuándo van a tener lugar y el mantenimiento.

Cambios en el volumen y el tipo: Cómo se van a tratar los cambios en el volumen y tipo de trabajo.

El personal: La estructura de la dirección, las responsabilidades clave y los niveles de calidad de las funciones de mando más relevantes. La cantidad, las destrezas, la experiencia, etc., de otro personal clave también deberán detallarse.

Niveles mínimos de producción. Esta área frecuentemente se ve limitada por simples estadísticas, como que el producción estará disponible el 98% del tiempo. Una vez más, un cliente considerará esto seriamente. El objetivo real debería ser estipular el nivel mínimo sin pretender comprometer al proveedor de producción a un nivel poco razonable.

Un procedimiento para resolver las disputas. Es muy importante que el procedimiento para tratar con las disputas se establezca en términos que no puedan mal interpretarse.

- **Definición de Roles y Responsabilidades:**
 - Los Roles y Responsabilidades (en el proceso de resolución de problemas) ayudan a identificar quienes y como deben participar los grupos o individuos en el mismo.
 - Se puede mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de resolución definiendo claramente que roles jugarán los participantes.

- **Matriz RECI:**

Responsable. Aquel responsable por el resultado final

Ejecutor. Aquel a cargo de la ejecución de las tareas

Consultado. Aquel a quien se le pide información

Informado. Aquel que será informado de la ejecución de las tareas

Tabla 6: Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades

Actividad del Proceso	Manager	Analista	Grupos de Soporte	Usuario	Gerente del Producción
Registro y Detección del problema	R	E	C	E/C	I
Categorización y Soporte Inicial	R	E	C	C	I
Investigación y Diagnóstico	R	E	E/C	I	I
Resolución y Recuperación	R	E	E/C	I	I
Cierre del problema	R	E	C	C/I	I
Seguimiento,	R	E	C	C/I	I

Fuente: elaboración propia.

5.3.3.2 Estructura de un acuerdo de nivel de producción

El esqueleto de un acuerdo de nivel de producción para implementar el Outsourcing de tecnologías de información debe cubrir los ocho puntos que se presentan a continuación:

- 1. Relaciones Organizacionales.** Breve descripción de las organizaciones, productos y personal atendidos por la producción.
- 2. Costos.** Descripción de cómo los costos de los servicios serán facturados o imputados.
- 3. Servicios Previstos.** Descripción de los servicios provistos, software y hardware soportados y cómo las excepciones serán manejadas.
- 4. Prioridades.** Esquema de prioridades por tipo de proceso, función o tarea definida para asegurar un claro entendimiento de las expectativas entre el “Outsourcer” y los usuarios que subcontratan.
- 5. Alcance del Producción.** Nivel de la producción esperado, incluyendo horas de operación, procedimiento para el soporte fuera del horario del producción, tiempos de respuestas, tiempos de resolución, etc.
- 6. Reportes del Producción.** Frecuencia y formato de los reportes del producción.
- 7. Procedimientos de Escalamiento.** Ruta de escalado de aquellas llamadas que hayan excedido sus tiempos de respuesta o resolución
- 8. Responsabilidades y Límites.** Define las responsabilidades de los usuarios y del “Outsourcer” en el proceso o función que se esté subcontratando, así como las relaciones y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la producción.

Esencialmente con los puntos anteriormente descritos es como se documenta el producción que se va a prestar bajo el esquema del Outsourcing para ello se presenta en la parte final de esta propuesta un proyecto de Acuerdo de Nivel de Producción, una plantilla de un Acuerdo de Nivel de Producción del tipo Soporte a Usuarios de Escritorio (Help Desk)².

² El término Inglés Help Desk se refiere a la atención de usuarios que utilizan computadoras de escritorios comúnmente denominadas en el medio informático como PC's.

5.3.3.3 Actividad 1. Diseñar los niveles de desempeño

Para este cometido se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Disponibilidad.
- Tiempos de entrega.
- Cumplimiento de fechas límite.
- Tiempos de respuesta.
- Seguridad.
- Compromiso del cliente con el pronóstico.
- Definición de tarifas.

Para alcanzar los objetivos propuestos, cada una de las actividades deberá definirse claramente, lo que demanda una descripción de su propósito, los volúmenes implicados y las expectativas de producción. Todo el proceso deberá estar descrito detalladamente para evitar la posibilidad de que se presenten confusiones y malos entendidos, los detalles del producción solicitado deben de recibir la misma atención. La medición del rendimiento normalmente trata de tareas y fechas límites que, a su debido tiempo, se compararán con los requisitos estándar contratados en cuanto a precisión y cumplimiento de las fechas.

A continuación se muestra en la siguiente Tabla, un ritmo propuesto para medir el desempeño de producción por tiempo de respuesta:

Tabla 7: Diseño del desempeño de la producción de acuerdo al tiempo de respuesta

Categoría	Tiempo máximo de Respuesta	Tiempo de Resolución
1	15 minutos	4 horas
2	15 minutos	8 horas
3	2 horas	3 días hábiles
4	4 horas	20 días hábiles
5	24 horas laborables	Negociable

Fuente: elaboración propia.

4.3.4 Actividad 2. Precisar los niveles de asistencia por tipo de producción

Este tipo de características son más dificultosas de precisar porque son de tipo cualitativo y su grado de importancia dependerá en gran medida de la empresa subcontrata. Aunque la mayoría de prestadores de producción solo tratará de desarrollar ANS de tipo cualitativo es decir que sean fácilmente de medir, el de este tipo de acuerdos, dará un significado de calidad al producción que se contrata y puede ser la diferencia entre un producción de Outsourcing más o un Outsourcing que transforme a las Pymes.

Las categorías de prestación por tipo de producción se deben realizar tomando las siguientes pautas:

- Control del impacto (Rigidez).
- Calidad.
- Confiabilidad.
- Desempeño.
- Capacidad/carga.

- Actual.
- Pronosticada.

A continuación a manera de ejemplo se muestra en la siguiente Tabla, cinco criterios sobre el nivel de producción de acuerdo a su impacto en las Pymes y el grado de rigidez que ocasionan:

Tabla 8: Rigidez de una incidencia en la organización

Severidad	Definición
1	Completa pérdida de funciones de la Pyme, no existen alternativas: Situación donde la inhabilidad del usuario es total para ejecutar funciones de la empresa o actividades relacionadas. En esta situación de “sistema caído”, el usuario no puede desarrollar sus funciones y no existen alternativas de operación disponibles.
2	Completa pérdida de funciones de la Pyme, existen alternativas: Situación donde la inhabilidad del usuario es total para ejecutar funciones de la empresa o actividades relacionadas. En esta situación, el usuario no puede usar las aplicaciones como fueron concebidas pero existen mecanismos de operación que pueden funcionar como alternativa temporal.
3	Pérdida parcial de funciones de la empresa, no existen alternativas: Esta rigidez se refiere a situaciones donde el usuario no puede ejecutar alguna(s) función(nes) específica(s) de una aplicación de la PYME, no existiendo alternativas para dichas funciones.
4	Pérdida parcial de funciones de la empresa, existen alternativas: Esta rigidez se refiere a situaciones donde el usuario no puede ejecutar alguna(s) función (es) específica(s) de una aplicación del negocio. En esta situación, el usuario no puede usar dichas funciones como fueron concebidas pero existen mecanismos de operación que pueden funcionar como alternativa temporal.
5	Requerimiento de cambios a sistemas existentes: Estos cambios pueden deberse a modificaciones de la empresa, legislaciones, nuevas funcionalidades/módulos de aplicaciones, etc.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis la fase 3, debe desarrollar las siguientes actividades:

1. Diseñar los niveles de desempeño.
 - Disponibilidad
 - Tiempos de entrega
 - Cumplimiento de fechas limite

- Tiempos de respuesta
- Seguridad
- Compromiso del cliente con el pronóstico.

2. Definir los niveles de producción por tipo de producción.

- Control del impacto (Severidad).
- Calidad.
- Confiabilidad.
- Desempeño.
- Capacidad/carga.
 - Actual.
 - Pronosticada.

Tabla 9: Fase 3 de la Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocio “MESOPN”

Fase 3 Diseño de los Acuerdos de Niveles de Producción				
Entradas	Actividad	Salidas	Técnicas	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y/o funciones a terciarizarse • Objetivos de niveles de producción sin definir • Especificaciones del producción establecidas en el contrato 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar los niveles de desempeño de acuerdo a los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Tiempos de entrega • Cumplimiento de fechas limite • Tiempos de respuesta • Seguridad • Compromiso del cliente con el pronóstico. • Definición de tarifas. 2. Definir los niveles de producción por tipo de producción: <ul style="list-style-type: none"> • Control del impacto. • Calidad • Confiabilidad • Desempeño • Capacidad/carga <ul style="list-style-type: none"> – Actual – Pronosticada 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de los niveles de producción definidos. - Niveles de satisfacción desarrollados - Compromiso con el cliente con los niveles de producción - Canales de comunicación definidos - Niveles de Producción que reflejen los objetivos y prioridades del negocio. - Procedimientos para el cliente y/o proveedor durante las incidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas para análisis estadísticos. - Realizar cuestionarios - Experiencia del gerente de Proyecto - Técnicas para la toma de decisiones. - Diagramas de transición de estados. Técnica para hacer entrevistas. - Técnicas para la redacción de documentos. - Gestión de archivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de calidad - Cuestionarios - Entrevistas - Definición de políticas. Comparativa entre servicios - Informes de costo por servicios. - Simulación de tiempos, cargas y costos. - Bases de datos. Workflow - Correo Electrónico. Redes de telecomunicación. Scheduling.

Fuente: elaboración propia.

5.3.4 Fase 4.- Establecimiento del cambio

Objetivo: Ejecutar los cambios necesarios para pasar de la situación previa al contrato, a la situación objetivo o ideal.

Para ello se tienen que desarrollar las siguientes actividades:

5.3.4.1 Actividad 1. Concretar la estrategia para la transición

La transición está referida a la etapa de tiempo necesario para realizar todos los cambios necesarios antes de que la función o procesos traspasados recaigan bajo la dirección del proveedor de producción o de la empresa de textiles. Comporta aspectos tan delicados como la transferencia de personal del cliente al proveedor e implantación del nuevo Sistema que gestione las tecnologías de información en la Pyme o proveedor de servicios.

La transferencia de las funciones informáticas, las finanzas o cualquier gran función a un proveedor de servicios de tecnología de información depende en gran parte de las destrezas directivas disponibles para el proyecto.

La diferencia entre una transición exitosa y una que carece de éxito puede constituirse, simplemente en el ambiente que encaja el equipo de trabajo.

Si se considera el Outsourcing como una función principal, entonces se debe de prestar especial atención a las personas que el proveedor designa para dirigir el proyecto y contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene experiencia en las funciones que va a desempeñar?, si es así
2. ¿Qué porcentaje de éxito ha logrado?, de lo contrario
3. ¿Se puede permitir correr el riesgo?

Asimismo, examinar la actitud del personal, tanto de quienes son transferidos como la de quienes permanecen. Si estas personas muestran una actitud realmente negativa, se correría un riesgo dejándoles desempeñar una función clave en la transición.

5.3.4.2 Actividad 2. Constituir el equipo de transición

Éste implica la formación de un equipo de dirección que gestione la implantación y que preferentemente este formado por el mismo número de ejecutivos cliente y proveedor, el cual debe reunirse regularmente durante el proceso de transición.

En ocasiones, una persona gestiona con éxito la transición y después realiza un trabajo adecuado perfecto durante la duración del contrato. Sin embargo, la mayoría afirmará que son dos roles muy diferentes, que requieren personas con trayectorias y perspectivas diferentes. La persona que dirige la transición en realidad dirigirá una serie de proyectos separados como:

- El cambio de ubicación, que puede implicar la creación de nueva infraestructura, compras, la instalación de nuevo equipamiento y el realojamiento de la plantilla.
- Asesorar y transferir al personal, incluyendo la formación previa.
- La selección, instalación e implementación de nuevos sistemas.
- El traspaso, la creación y la gestión del sistema continuo.

El administrador de proyecto para los nuevos sistemas será provisto por el proveedor, y el encargado de proyecto para el producción al cliente será provisto por el cliente.

La persona que dirige la transición suele llamarse, director del programa o Project Manager.

Durante la transformación, es recomendable realizar regularmente un estudio del ambiente que se crea mediante la interacción de los directivos y, al primer síntoma de problemas, solicitar la realización de cambios.

5.3.4.3 Actividad 3. Determinar la estrategia informática

El Outsourcing, cumple una función como las finanzas o la distribución puede precisar nuevos sistemas que creará el proveedor de servicios de tecnología de información. No es probable que dichos sistemas sean completamente independientes y pueden precisar la creación de nuevas interfaces con los sistemas que operan en otras funciones. Por lo tanto, la estrategia informática general de la empresa, es muy interesante para el proveedor potencial de servicios de tecnología de información, incluso cuando lo que se somete al Outsourcing es una función diferente a la informática.

- Sistema de Gestión de Niveles de Producción
- Sistema de Gestión de Incidencias, puntos de contacto etc.
- Control del inventario del equipamiento existente.
- Control de los sistemas de comunicaciones.
- Elaborar el documento entrega recepción.

5.3.4.4 Actividad 4. Definir la estrategia para el personal

Es importante que el traspaso a este nuevo modelo el personal este adecuadamente preparado y en función de la normativa aplicable. Desde el comienzo cada parte debe mostrarse de acuerdo con su parte de responsabilidad.

De forma ideal, se deberá establecer una fecha, que podría ser o no el final del período de transición, tras la cual el proveedor se responsabiliza de la aplicación de esta nueva herramienta.

- Recursos Humanos existentes, roles, responsabilidades, tareas etc.
- Transferir el personal y activos según se haya acordado.
- Comunicar a todo el equipo el plan de transición.
- Capacitación del personal.
- Capacitar y recapacitar al personal según se requiera.
- Valorar las actitudes y aptitudes del personal para la implantación del Outsourcing

En conclusión, ambas partes deberán acordar un programa para pasar el producción de la etapa de penetración a la etapa inicial del producción, que suele ser el primer día tras la finalización. Si el cliente ha realizado poco o ningún trabajo para determinar el alcance del producción hasta que la transición comienza, deberá trabajar mucho más durante los meses siguientes.

Transferir la responsabilidad formal de las operaciones.

5.3.4.5 Elementos críticos de éxito

El éxito del acuerdo y desarrollo de Outsourcing dependerá en gran medida de las capacidades de los propietarios/administradores de las Pymes implicadas y el concurso de ambas partes. Es de vital importancia en un período corto la pre-transición, que debe considerar una gama de destrezas, experiencia y cualidades personales para obtener buenos resultados en esta posición. El responsable contratado tendrá preferentemente:

- Experiencia en las funciones implicadas
- La capacidad de aumentar o reducir el nivel de información en el árbol directivo.
- Un conocimiento técnico suficiente y sentido común para resolver problemas.
- La capacidad de establecer relaciones con los individuos implicados.
- La firme creencia de que el producción puede mejorarse continuamente.

A su vez, el propietario/administrador de la PYME será responsable de:

- Asegurar que el personal de la empresa es suficiente capaz para satisfacer las necesidades del cliente.
- Un análisis continuo y una revisión de los resultados tanto de la producción como de su aceptación en el mercado con el fin de evitar que se desarrollen los problemas potenciales.
- Aprobar el nombramiento o el despido de personal clave implicado en proporcionar el producción.
- Aprobar cualquier cambio necesario de los acuerdo de contrato.
- El rendimiento general de la administración de la MYPE.

En conclusión durante el desarrollo de la fase 4, se deberán realizar las siguientes actividades:

1. Definir la estrategia para la transición e implementación de Outsourcing.
2. Formar el equipo adecuado para la transición.
3. Establecer la estrategia informática.
4. Definir la estrategia para el personal.

Tabla 10: Fases 4 de la Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocio “MESOPN”.

Fase 4 Implantación del cambio				
Entradas	Actividad	Salidas	Técnicas	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de cambio del diagrama de Gantt. • Función y/o proceso transferido. • Candidatos a integrar el equipo de transición Regimenes transitorios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la estrategia para la transición. 2. Formar el equipo de transición. 3. Establecer la estrategia informática. 4. Definir la estrategia para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad formal de las operaciones transferidas. (Personal, Activos, etc.) - Equipo de trabajo conocedor del plan de transición - Personal capacitado - Líder del proyecto de la transición seleccionado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de motivación - Habilidades del gerente de proyecto para resaltar los vacíos y necesidades de recapitación - Técnicas de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Salones de capacitación - Scheduling. - Workflow - Email - Internet

Fuente: elaboración propia.

5.3.5 Fase 5.- Desempeño Vs. Acuerdos de Niveles de Producción.

Objetivo: Aprovechar las oportunidades de innovación que aceleren el proceso de mejora continua.

Para ello se tiene que realizar lo siguiente:

5.3.5.1 Actividad 1. Evaluar el desempeño de los servicios.

Las PIMES deberán detallar sus necesidades de información del producción. De ser posible, deberían comenzar documentando cómo este producción se ha logrado transformaciones que desean y las razones para ello, además de otras no esperadas.

Es importante realizar de forma regular evaluaciones de calidad para comparar los ANS y los resultados reales. Las evaluaciones de carácter independiente también podrían formar parte del acuerdo.

Las acciones de evaluación de calidad son necesarias para identificar las áreas en las que el riesgo de fracaso es más acusado, pero a menudo también ilustran áreas en las que podrían justificar proyectos de mejora continua. Normalmente la tarea de evaluación de la calidad no comienza hasta que el proveedor se va implicando.

Cabe señalar que, toda evolución de la calidad y los objetivos de resultados deben poderse medir, unas mediciones que pueden “puntuarse” en términos de calidad, cantidad, tiempo transcurrido, satisfacción o cualquier otra medición que ambas partes Alcanzar mediciones claramente comprensibles no siempre es una tarea sencilla.

La medición implantada en los ANS deberá estar lo más desprovista posible de interpretaciones alternativas como sea posible. Si existe la posibilidad de que se produzca una interpretación equivocada, se añadirán al ANS las “notas” o los “programas” apropiados.

Tareas a realizar en esta actividad:

- a) Análisis de preferencias año con año.
- b) Medición del logro de los indicadores clave del nivel de producción, por ejemplo el número de objetivos no alcanzados, el número de objetivos comprometidos.
- c) Vigilar los niveles de producción en comparación con los objetivos.
- d) Reuniones de revisión de la producción.
- e) Evaluación del personal del proveedor

- f) Encuesta y análisis de las expectativas de los usuarios.

5.3.5.2 Actividad 2. Renovar y mejorar la producción

Los cambios a corto plazo se concentrarán en mejoras en la fiabilidad, la velocidad y la calidad de la producción de las Pymes, mientras que al mismo tiempo, se busca una reducción del coste y oportunidades de racionalización.

Las conocidas historias de éxito con valor agregado en Outsourcing han sucedido por los programas de mejora continua creados algún tiempo después de que el contrato se pusiera en marcha, como las mejoras reales que no se proveyeron antes o durante la transición.

Si se buscan resultados en los acuerdos de Outsourcing, el cliente debe analizar el potencial para la cooperación en la producción y el proveedor(s) de producción.

Los trabajadores deben encontrar nuevos modos de realizar mejoras y obtener ahorros que con el tiempo, en teoría deberán ejercer presión en sus propias oportunidades. Desde el comienzo del período hasta el final del contrato y probablemente después, la producción debe mejorar, actualizarse y ser competitivo de forma continua mediante:

- a) Programas de mejora continua.
- b) Controles de la mejora de producción.
- c) Programas de control de la calidad.
- d) Informes y evaluación de la producción.
- e) Consejo, formación y desarrollo continuo del personal.

5.3.5.3 Clientes diversos ¿Diversidad en la producción?

Existen dudas de que el proveedor de servicios de Outsourcing a largo plazo pudiera asegurar claramente que todos sus clientes se sienten satisfechos con el producción que reciben. Sin embargo, una vez más también sería sorprendente que cualquier proveedor de servicios pudiera decir lo mismo, pues el hecho de no poder satisfacer plenamente a los segmentos forma parte de la naturaleza humana.

Sería poco realista esperar que todos tengan la misma calidad de producción, aparte de los esfuerzos que los proveedores hagan para intentar lograr este objetivo.

En resumen durante esta fase se deben de realizar las siguientes actividades:

1. Medir del desempeño de los servicios.
 - a) Análisis de tendencias año con año.
 - b) Medición del logro de los indicadores clave del nivel de producción
 - c) Vigilar los niveles de producción en comparación con los objetivos.
 - d) Reuniones de revisión del trabajo.
 - e) Evaluación del personal del proveedor
 - f) Encuesta y análisis de las expectativas de los clientes.

2. Innovar y mejorar la producción.
 - a) Programas de mejora continua.
 - b) Mediciones de la mejora de la producción para satisfacer al cliente.
 - c) Programas de control de la calidad.
 - d) Informes y evaluación de la producción.

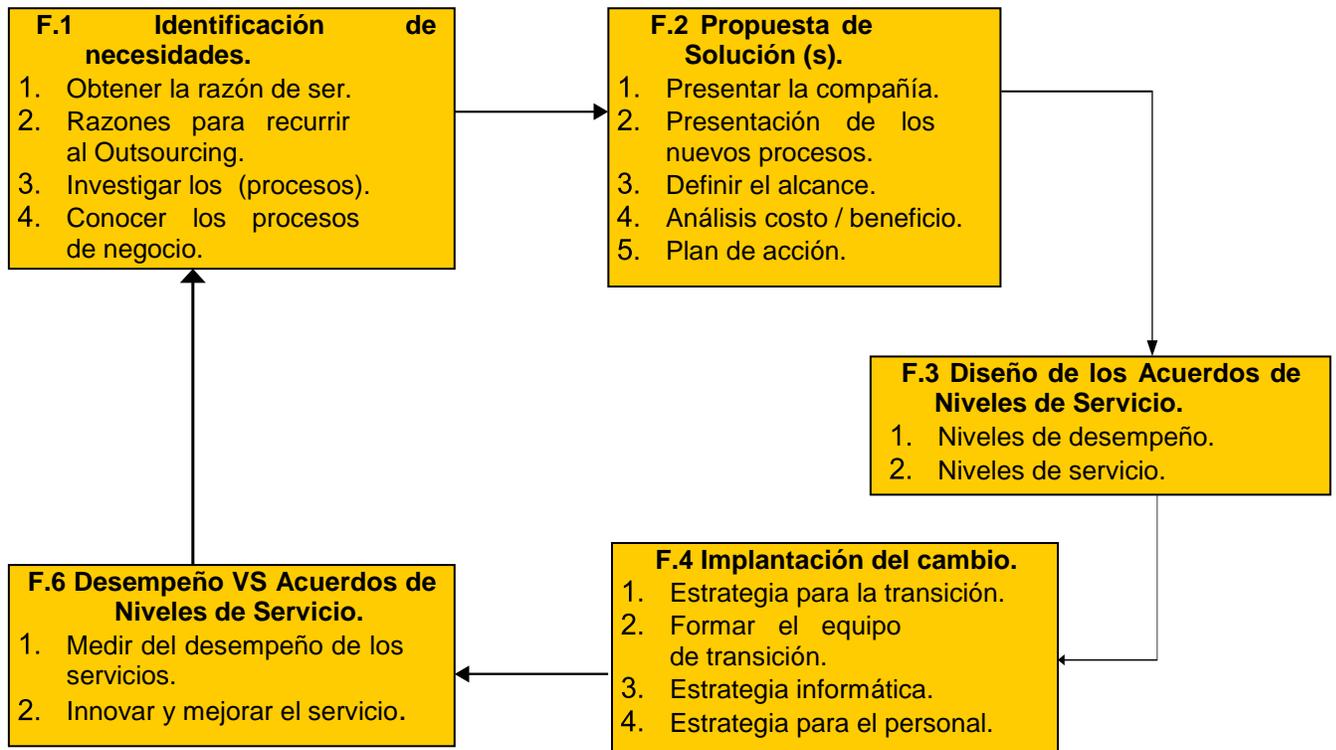
e) Consejo, formación y desarrollo continuo del personal.

Tabla 11: Fase 5 de la Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocio “MESOPN”

Fase 5 Desempeño VS Acuerdos de Niveles de producción				
Entradas	Actividad	Salidas	Técnicas	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de los niveles de producción definidos Niveles de satisfacción desarrollados • Compromiso con el cliente con los niveles de producción • Canales de comunicación definidos. • Procedimientos para el cliente y/o proveedor durante las incidencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el desempeño de la producción. 2. Innovar y mejorar la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios solucionados - Medición de los niveles de producción contra la realidad - Grado de satisfacción del cliente - Retroalimentación del cambio. - Programas de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de muestreo - Técnicas de gratificación - Técnicas de mejora continua - Experiencia del propietario /administrador de la PYME - Control de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción. - Gráficas históricas y de proyección - Buenas relaciones - Bases de Datos - Sistemas de información de apoyo. - Correo Electrónico.

Fuente: elaboración propia.

Metodología Sistémica para Outsourcing de Procesos de Negocio
(MESOPN)



Fuente: (Lázaro, 2005)

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación realizada, permite exponer las siguientes conclusiones:

- Los propietarios/administradores, de las Pymes en el sector textil de la ciudad de La Paz, expresan que cuentan con personal calificado para el desarrollo de la empresa textil, mostrando que existe confianza en los recursos humanos con los que se cuenta, pero además esta mano de obra calificada, elabora productos en función de las necesidades de los clientes, con la idea que al tener clientes satisfechos tendrán la oportunidad de crecimiento de la empresa.
- La investigación muestra que las Pymes no se asocian con otras similares del rubro para emprender acciones conjuntas en cuanto a gestión de recursos financieros, tecnológicos, mercados y otros; buscan asociarse cuando tienen un contrato grande realizando una sociedad temporal para cumplir con el mismo, o delegarse tareas para un determinado contrato, la principal se hace cargo de la confección y delega a otra Pyme el bordado y acabado, pero no visualizan más allá cómo buscar mercados en el exterior o emprender acciones conjuntas en cuanto a gestión de recursos financieros, tecnológicos, para mejorar la producción e introducir sus productos en mercados internacionales.
- Las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, tienen como principal fuente de financiamiento el aporte personal y la contribución de toda la familia, aunque un grupo importante acude al crédito de las

entidades financieras, estos créditos van principalmente a la adquisición de equipos y herramientas y la búsqueda de contar con equipos y tecnología de punta con la finalidad de mejorar su producción y presencia en el mercado interno, sin visualizar que a partir de la asociación entre empresas podría pretender introducirse en mercados del exterior.

- La mayoría de las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, tiene un método tradicional de ventas, esta estrategia la mantiene y no cambian, en parte por desconocimiento de nuevas herramientas, que les permita mejorar la producción y ventas, en otros casos no quieren arriesgarse y mantienen una forma tradicional de distribución de sus productos, es importante que los propietarios/administradores de las Pymes del sector textil busquen alternativas para mejorar la producción como es la implementación del outsourcing en el campo de la tecnología de información, herramienta que les permitirá incrementar la competitividad.
- La mayoría de los dueños/administradores cree que es importante contar y utilizar las tecnologías de la información y comunicación, pero muchas no acceden, porque les representan un costo, que consideran que no lo pueden cubrir, y en parte porque no están habituados a su uso.
- Asimismo, la mayoría de las Pymes del sector Textil tiene la visión de subcontratar a un proveedor externo, pero no llegan a concretizar esta interesante idea, en gran medida porque desconocen cómo se puede implementar el Outsourcing o delegar alguna parte del trabajo, que les permita mejorar la producción y presencia en el mercado.

- Las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, no ha estudiado ni determinado una estimación previa de los beneficios que se podría alcanzar a través de la subcontratación de tecnologías de la información y comunicación, ni siquiera se ha pensado en algún proveedor o empresa específica para que se haga cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación en su empresa, por lo que se concluye que si bien las Pymes consideran importante subcontratar estos servicios y cuentan con recursos, no lo concretizan por desconocimiento de los beneficios del outsourcing.

- Los resultados del presente trabajo de investigación muestran, de forma clara, la necesidad de subcontratar a un proveedor o especialista para que se encargue de la gestión de tecnologías de información y comunicación dentro de la Pymes del sector textil, aspecto que si bien significa un costo, permitiría incrementar sus niveles de competitividad, a través de una mayor y mejor presencia en el mercado, además de mejorar las compras y adquisiciones, así como ingresar a las ventas por Internet.

- En base a los resultados de la investigación el presente trabajo culmina con una propuesta aplicable a las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, donde se formulan actividades para la identificación de necesidades de la empresa textil para el outsourcing, una propuesta de solución, el diseño de los acuerdos de niveles de servicio, desempeño vs acuerdos de niveles de servicio e implantación del cambio. Esta propuesta es desarrollada ampliamente en el capítulo V del presente estudio.

6.2 Recomendaciones

Para estimular la implementación del Outsourcing en las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que las Pymes del sector textil de la ciudad de La Paz, deban innovar sus procesos, aprovechando las ventajas de las tecnologías de información como el internet, las redes sociales, el comercio electrónico, y otros, puesto que a través de ellas tendrán mayores posibilidades de incrementar sus niveles de competitividad, promocionar sus productos, ampliar su participación de mercado ingresando a mercados internacionales y, consecuentemente, incrementar sus ingresos y rentabilidad.
- Considerando que gran parte de los propietarios/administradores de las Pymes del sector textil desconoce las ventajas del outsourcing y de las tecnologías de información, es necesario que se organicen para promover eventos de capacitación sobre estas herramientas de gestión empresarial, solicitando apoyo de instituciones gubernamentales o privadas de fomento a las Pymes, cuyos técnicos podrán transferirles información y conocimientos sobre las técnicas y procedimientos para implementar el outsourcing en tecnologías de información.
- Finalmente, se recomienda a los propietarios/administradores de las Pymes del sector textil, tomar en cuenta la propuesta que se plantea en el presente trabajo de investigación, la cual puede constituirse en la base para implementar el outsourcing de tecnologías de información como una herramienta de gestión que les permita incrementar sus niveles de competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiginger, K. (2008). La compétitivité des entreprises, des régions et des pays. *La Vie économique. Revue de politique économique*. N° 3.
- Alberto, M. (2004). *¿Qué hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?* Madrid, España: CIS (Centro de Investigaciones Sociales).
- Angües, P. (2015). *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*. Trabajo de fin de grado en Administración y Dirección de Empresas. La Coruña, España: Universidad de A Coruña, Facultad de Economía y Empresa .
- Bejarano, J. (1995). *Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Colección de documentos IICA Serie competitividad. Cuaderno Técnico N° 3.
- Belloch, C. (octubre de 2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje*. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de Material docente [on-line]. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia: <http://www.uv.es/bellochc/pedago>
- Benitez Riech, J., & Cruz Gonzalez, V. (2004). Un Análisis de la competitividad estructural de los productos de la industria alimenticia en Cuba. *Revista Agroalimentaria de Venezuela*, N° 19.
- Bolos, S. (1999). *La Construcción de actores sociales y la política*. México: Plaza & Valdés Editores y UIA.
- Booth, T. (10 de abril de 2013). *Special report: Outsourcing and offshoring*. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/01/special-report-outsourcing-and-offshoring>: The Economist

- Bravo, J., Méndez, P., & Ramírez, T. (1997). *La investigación documental y bibliográfica*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Buzzell, H. (1987). *Comercio Internacional*. México: MacGraw-Hill.
- Cabero, J. (2005). *Cibersociedad y juventud: la cara oculta (buena) de la Luna*. Coruña: Netbjblo.
- Cámara de Comercio, & ABAY analistas. (2007). *Competitividad y tamaño*. España: Colección microempresa, N° 6.
- Carrillo, V. P., Chang Milla, M., Huaraz, Z. D., & Villegas, A. P. (2005). *Outsourcing de la logística de entrada en Corporación Aceros Arequipa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Empresa, Programa de Maestría.
- Castells, M. (2005). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura, en la Sociedad Red*. México: Siglo XXI, Vol. 1, Sexta Edición.
- Castillo, G. (2016). *Outsourcing y tecnologías de la información en México*. Recuperado el 2018 de febrero de 14, de <http://www.gestiopolis.com/Outsourcing-tecnologias-informacion-mexico/>
- Chadi, M. (1997). *Integración del Servicio Social y el Enfoque Sistémico Relacional*. Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Coriat, B., & Taddei, D. (1995). *Made in France. Como enfrentar los desafíos de la competitividad industrial*. Buenos Aires, Argentina: Alianza Editorial.
- Dabas, E. (1998). *Redes sociales, familias y escuela*. Argentina: Paidós.
- Di Carlo, E. (1998). *Redes Sociales Naturales: Un Modelo de Trabajo para el Servicio Social*. Buenos Aires, Argentina: LUMEN- Humanitas.
- Díaz, L. (2006). Gestión del Conocimiento y Tecnología de Información y Comunicaciones. *Revista EAN*, N° 58, 41-59.

- Encinas, D., & Arteaga, J. (2007). Obstáculos, logros y desafíos de las mipymes en Bolivia. En *Las MIPYMES en Latinoamérica*. La Paz, Bolivia : Organización Latinoamericana de Administración. OLA.
- Espino, T., & Padrón, V. (2004). ¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10, N° 1*, 209-230.
- FAO. (1994). *Antecedentes para evaluar la competitividad y complementariedad de productos Frutihortícolas de los países del Cono Sur: el caso de Uruguay*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). ABC Impresores.
- García Arias, L. M. (2017). *Implementación de una línea de servicio de outsourcing de tecnología informática en la empresa Tek Soluciones Tecnológicas S.A.S. para las Pymes de la región del Eje cafetero*. Colombia: Universidad de EAFIT, de la Escuela de Administración.
- García, V. A. (2003). *Tecnología Educativa. Implicaciones educativas del desarrollo tecnológico*. Madrid: La Muralla S.A. .
- González, R. M., Gascó, G. J., & Llopis, T. J. (2014). Outsourcing de sistemas de información: situación actual, evolución y tendencias. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Heywood, J. B. (2002). *El dilema del Outsourcing” la búsqueda de la competitividad*. España: Pearson Education S.A.
- Holtje, H. F. (1980). *Publicidad*. Colombia: McGraw-Hill.

- Jijena, R. (2015). *TIC, Co-Innovación y Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en Chile: Evidencia empírica y comparación internacional de resultados*. Tesis de doctorado. España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Lázaro, J. (2005). *Metodología sistémica para proporcionar servicios a través de terceros (outsourcing), por medio de las tecnologías de información*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Ingeniería de Sistemas. Zacatenco, México: Instituto Politécnico Nacional, Unidad Zacatenco. Programa de Posgrado en Ingeniería de Sistemas.
- López, I. A., & Morales, A. I. (2016). *Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Indus*. Tesis de postgrado. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Posgrado de Contaduría y Administración.
- Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts*. Ottawa, Canada: Supply and Services.
- Marques, P. (febrero de 2000). *Las TIC y sus aportaciones a la sociedad*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://peremarques.pangea.org/tic.htm>.
- Martínez, J. (2011). *Outsourcing*. México: Editorial Oxford University Press.
- Mcfetridge, D. (1995). *Competitiveness: Concepts and measures, Occasional*. Montreal: Paper N° 5, Industry Canada.
- Moncada, M., & Monsalvo, M. (2000). *Implicaciones Laborales del Outsourcing*. Tesis de Grado para optar al Título de Abogado. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mucchielli, J. L. (2003). *La compétitivité: Définitions, indicateurs et déterminants*. Francia: Dossier. Université de Paris.

- Munch, L., & Angeles, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Oceda, C. (2005). *Ruta práctica a Internet*. Lima – Perú: Macro. 1ra edición.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad microempresarial: un estudio de indicadores. *Economía industrial N° 357*, 131-140.
- Outsourcing. (1999). Outsourcing. Un sector "casi maduro". *Outsourcing N° 11*, 44-46.
- Outsourcing. (2000). La Externalización de Servicios de Informática. *Outsourcing N° 16*, 28-30.
- Pérez, L. (2000). El Outsourcing y los servicios informáticos. *Alta Dirección, N° 209*, 16-28.
- Perez, M. (1999). *Flexibilización laboral y Outsourcing*. . Santafé de Bogotá: Biblioteca Jurídica - Dike.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Continental S.A. de C.V.
- Porter, M. (1997). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires – Argentina: Javier Vergara Editor.
- Programa Eraberritu. (10 de marzo de 2011). *Guía Básica para la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones. España*. Recuperado el 5 de junio de 2018, de http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GT_INTRODUCCION.pdf: Bizkaiko Foru Aldundia
- Rodríguez Domínguez, M. (2008). *Concepto y niveles de competitividad*. Vigo: Material Docente, Universidad de Vigo.
- Rodríguez Modroño, P., & Román, D. R. (2005). El capital social como factor de competitividad y desarrollo microempresarial. *Ekonomiaz Vol 59, N° 2*.

- Rodríguez, F. (1994). *Introducción a la metodología de las investigaciones sociales*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José, Costa Rica: Serie Cuadernos Técnicos / IICA; N° 09.
- Rojas, P., Sepúlveda, S., & Romero, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. San José, Costa Rica: Serie Cuadernos Técnicos / IICA; N° 14.
- Rojas, S., Vega, R., & Rodríguez, E. (2012). *Subcontratación y el manejo de terceros de las PYMES Colombianas exportadoras o potencialmente exportadoras*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Romero, J. A. (15 de febrero de 2016). *Outsourcing. Qué es y cómo se aplica*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://www.gestiopolis.com/Outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>.
- Rothery, B., & Robertson, I. (1996). *Outsourcing, la subcontratación*. Mexico: Limusa S.A.
- Sánchez, M. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. España: Editorial Netbiblo.
- Sánchez, M., Marín, M., & Sánchez, R. (2001). El outsourcing de las tecnologías de la información: factores determinantes en la industria hotelera. *Estudios Turísticos, N° 147*. Instituto de Estudios Turísticos, España, 169-183.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de Gestión que evoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

- Sieber, S., Valor, J., & Porta, V. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual. Aspectos estratégicos y alternativas tácticas*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Stolovich, L. (1994). *La tercerización: con qué se come?* . Uruguay: Ciedur-Dates.
- Valzacchi, J. R. (2003). *Internet y educación: aprendiendo y enseñando en los espacios Virtuales*. Washington: Organización de los Estados Americanos.
- Zamora, S. (2017). *Propuesta de modelo estratégico para la alineación de equipos de trabajo de TI y del negocio mediante el uso de tecnologías de la información*. Tesis de maestría en Gestión de la Innovación de las Tecnologías de Información y Comunicación. México: INFOTEC.

ANEXOS

ANEXO Nº 1
ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS/ADMINISTRADORES DE LAS
PYMES DEL SECTOR TEXTIL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Nivel Educativo: Ninguno Primaria Secundaria Superior

Sexo: F M

Tiempo de funcionamiento de la empresa: _____

1. Aproximadamente, ¿En qué porcentaje se utiliza la capacidad instalada de su empresa?
 - a) Menos del 25%
 - b) Entre 26% y 50%
 - c) Entre 51% y 75%
 - d) Entre 76% y 100%

2. ¿Ud cree que los trabajadores de la empresa están calificados para realizar su trabajo adecuadamente?
 - a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No

3. ¿La empresa elabora sus productos en función de las necesidades de los clientes?
 - a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No

4. ¿La empresa se ha asociado con otras similares del rubro para emprender acciones conjuntas en cuanto a gestión de recursos financieros, tecnológicos, mercados y otros?
 - a) Si ¿Qué asociación ha conformado? _____
 - b) Relativamente
 - c) No

5. ¿La empresa ha subcontratado a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso?
 - a) Si ¿Qué proceso ha tercerizado? _____
 - b) Relativamente
 - c) No

6. ¿Cómo se financia la actividad productiva de la empresa?
 - a) Con aporte personal y de la familia
 - b) Con crédito de entidades financieras
 - c) Reinvirtiendo las ganancias de la empresa
 - d) Otro (especifique) _____

7. ¿Cómo calificaría el estado o condiciones de los equipos o herramientas que se utiliza en el proceso productivo de su empresa?
- a) Tradicionales
 - b) Tecnología de punta
 - c) Tradicionales y modernos
8. ¿Qué nuevos esquemas organizacionales ha adoptado la empresa en los últimos años?
- a) Ninguno
 - b) Descentralización
 - c) Cooperación empresarial
 - d) Outsourcing (subcontratación)
 - e) Otro (especifique) _____
9. ¿La empresa cuenta con estrategias de ventas formalmente definidas?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
10. ¿Su empresa tiene políticas de capacitación para sus trabajadores?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
11. ¿Qué importancia le asigna Ud a las tecnologías de información y comunicación en el desarrollo de las actividades de su empresa?
- a) Mucha
 - b) Relativa
 - c) Poca
12. ¿Su empresa promociona sus productos mediante las redes sociales o el internet?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
13. ¿Su empresa compra o vende productos a través del internet o las redes sociales?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
14. ¿Ud ha pensado en subcontratar a un proveedor externo para realizar alguna actividad o proceso de la empresa para incrementar la competitividad?
- a) Si
 - b) Tal vez
 - c) No

15. ¿Ud ha efectuado una evaluación para identificar las posibles actividades o procesos de su empresa que pueden ser ejecutados por terceros?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
16. En el caso de que estuviera de acuerdo con subcontratar o tercerizar algún proceso o actividad de su empresa, ¿Qué área o proceso cree que debe ser ejecutado por otros?
- a) Área administrativa
 - b) Área legal y contable
 - c) Área de recursos humanos
 - d) Área de comercialización/ventas
 - e) Área de tecnologías de la información
 - e) Otro (especifique) _____
17. ¿Ud cree que su empresa necesita subcontratar a un proveedor o especialista para que se encargue de la gestión de tecnologías de información y comunicación de su empresa?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
18. ¿Su empresa tiene capacidad para asumir los costos en que puede incurrir al subcontratar o tercerizar alguna actividad o proceso de su empresa?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
19. ¿Ud ha estimado los beneficios que le puede traer la subcontratación de una empresa que gestione las tecnologías de información y comunicación para su empresa?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
20. ¿Ud ha pensado en algún proveedor o empresa específica para que se haga cargo de la gestión de las tecnologías de información y comunicación en su empresa?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No