

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
LICENCIATURA EN INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS

**"EVOLUCIÓN Y ADOPCIÓN DE SERVICIOS TERCERIZADOS DE TI"**  
MONOGRAFÍA

**CLAUDIA MARINA HERNANDEZ LOBOS**  
CARNET 42744-91

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
LICENCIATURA EN INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS

**"EVOLUCIÓN Y ADOPCIÓN DE SERVICIOS TERCERIZADOS DE TI"**

MONOGRAFÍA

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
INGENIERÍA

POR

**CLAUDIA MARINA HERNANDEZ LOBOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE INGENIERA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

DECANA: MGTR. KAREN GABRIELA MORALES HERRERA DE ZUNIGA

VICEDECANO: MGTR. OSMAN CARRILLO SOTO

SECRETARIA: MGTR. MARYA ALEJANDRA ORTIZ PATZAN

DIRECTOR DE CARRERA: MGTR. DAN STANLY BOLAÑOS AGUIRRE

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

ING. KARLA ISABEL CHAVARRIA PEINADO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. DAN STANLY BOLAÑOS AGUIRRE



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Monografía de la estudiante CLAUDIA MARINA HERNANDEZ LOBOS, Carnet 42744-91 en la carrera LICENCIATURA EN INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 02267-2018 de fecha 12 de octubre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

#### **"EVOLUCIÓN Y ADOPCIÓN DE SERVICIOS TERCERIZADOS DE TI"**

Previo a conferírsele el título de INGENIERA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de octubre del año 2018.



MGTR. MARYA ALEJANDRA ORTIZ PATZAN, SECRETARIA  
INGENIERÍA

Universidad Rafael Landívar

Guatemala, 30 de Agosto 2018

Mgtr. Alejandra Ortiz Patzán  
Secretaria de Facultad  
Facultad de Ingeniería

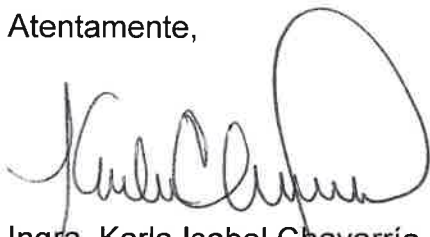
Estimada Mgtr. Ortiz:

Por este medio me es grato saludarle y desearle toda clase de éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente es para informarle que he revisado el informe final del ensayo monográfico titulado: "**Evolución y Adopción de Servicios Tercerizados de TI**" de la estudiante Claudia Marina Hernández Lobos quien se identifica con número de carnet 42744-91. Después de haber revisado el informe final y de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Rafael Landívar doy como aprobado dicho ensayo monográfico.

Sin otro particular, me suscribo de Ud.

Atentamente,



Ingra. Karla Isabel Chavarría Peinado  
Asesora del Ensayo Monográfico

## Resumen ensayo monográfico evolución y adopción de servicios tercerizados de TI

El propósito de desarrollar este ensayo es dar conocer sobre el desarrollo y las tendencias de los servicios tercerizados que dictan los expertos a nivel mundial y cómo las empresas proveedoras de servicios han evolucionado debido a las exigencias del mercado. Así como también, analizar el comportamiento con respecto al desarrollo y la adopción de los servicios tercerizados en Guatemala y otros países de Latino América.

Es una realidad que en general todas las industrias están enfrentando los retos de ser más eficientes operativamente, obtener crecimientos en el negocio y ser más innovadores para poder competir .

En los últimos 3 años han surgido disruptores que lo hacen más retador aún, ya que compiten contra empresas no tradicionales y se hace más necesario adoptar nuevas tecnologías de una manera muy rápida. En adición, las nuevas generaciones han cambiado su forma de consumir productos y servicios, esto impacta de cara a que las empresas deben reaccionar rápidamente ante las exigencias de sus clientes. Es por ello que los servicios tercerizados se vuelven una herramienta de mucho valor para poder responder ante estos retos actuales.

## índice

I	Introducción .....	1
II	Planteamiento del problema .....	2
III	Método.....	6
IV	Presentación y Análisis de Resultados.....	8
V	Discusión .....	21
VI	Conclusiones .....	24
VII	Recomendaciones.....	25
VIII	Referencias .....	27
IX	Anexo 1.....	28

## I Introducción

Los fenómenos de la globalización y los cambios económicos a nivel mundial se presentan transformaciones en las formas de hacer negocio. Las empresas tuvieron que cambiar para adaptarse a los nuevos sistemas que se imponen en la actualidad. Se volvieron más eficientes en su estructura de costos, observar las necesidades del cliente, mejorar sus procesos, utilizar la última tecnología, calidad, aumentar su eficiencia y eficacia. Es por esta razón que las empresas comenzaron a adoptar nuevas estrategias para competir en el mercado con la reingeniería, el benchmarking y el outsourcing, siendo ésta última una de las más importantes y utilizadas en el medio actual.

En Guatemala esta práctica se percibe como una opción estratégica para mejorar el resultado de las empresas, al incrementar la productividad, reducir costos y aumentar la competitividad; si bien los resultados concretos de tal acción dependerán de cada caso. Sin embargo, el enfoque ha sido más como exportar los servicios de tercerización como un giro económico y un motor de crecimiento importante para el país, pero las empresas locales no necesariamente están consumiendo estos servicios.

Este ensayo tiene como objetivo proveer un marco teórico para analizar y descubrir aquellos factores clave del éxito en la implantación de la estrategia del outsourcing, para que cualquier empresa se vea motivada para adoptar el uso de los mismos comprendiendo las bondades y ventajas de la contratación de los mismos.

### 1 Lo escrito sobre el tema

Según un reporte publicado por GrantThornton IBR (2015), aproximadamente un 64% de las empresas en Europa (SouthernEurope), tienen planes o ya tienen contratos de outsourcing vigentes, seguidos por una sorprendente Latinoamérica con un 51% y por Sudáfrica con un 48%. Para la región conocida como EMEA (Europe, Middle East &Africa) se proyectó un crecimiento anual compuesto en contratos de outsourcing de un 3.5% en outsourcing de tecnología (ITO) y de un 6.1% en outsourcing de procesos de negocio o BPO (por sus siglas en inglés Business Process outsourcing) para el período 2013-2018. Estos datos, si bien son importantes para una proyección de crecimiento del mercado de outsourcing, reflejan una



tendencia de innovación y de búsqueda de nuevas opciones para la solución de requerimientos en el ámbito de la tecnología.

En el IAOP (International Association of outsourcing Professionals) outsourcing World Summit 2017 se expuso que el outsourcing a menudo se ha visto como una mera forma de reducir costos y ahorrar dinero. Sin embargo, hoy en día es ampliamente considerado como una plataforma global para ayudar a crecer y transformar negocios de todas las industrias y tamaños. No cabe duda que se ha convertido en una importante estrategia comercial que puede alinearse con la estrategia comercial y funcional de las empresas.

Existen numerosas tecnologías que están teniendo un impacto en la forma en que las empresas enfocan la tercerización, incluida la tecnología en la nube, Internet, Big Data y muchas más. Es por ello que actualmente cualquier desarrollo comercial nuevo probablemente se convierta en una parte clave de la subcontratación, y las empresas demandarán estas nuevas herramientas y enfoques por parte de los proveedores externos.

## II Planteamiento del problema

En la coyuntura económica actual, en la que la reducción de costos se ha convertido en una prioridad absoluta para la mayoría de los responsables de TI de las empresas, la variación tan rápida de la tecnología, así como el precio de contar con equipos de última generación hace que el outsourcing de TI sea una opción atractiva para las empresas.

No obstante, en muchas empresas aún persisten las dudas sobre si estas acciones permiten alcanzar el éxito deseado, así como la forma en que debe ser valorarlo de una manera que se asegure la obtención de los beneficios esperados, minimizando los riesgos.

En este contexto surgen las siguientes preguntas:

- ¿Es la externalización del área de tecnologías de la información la mejor estrategia para mi empresa?
- ¿Qué beneficios y riesgos existen?

Son dos preguntas básicas que se plantean al analizar la oportunidad de las

acciones de externalización de los servicios de las tecnologías de la información, así como la evaluación de los resultados del propio proyecto. Su repuesta no es evidente ni inmediata, dado que considera: el punto de vista de la empresa proveedora, el de la empresa cliente, el de conjunto, así como indicadores específicos a cada proyecto, que influyen en la consecución de los resultados deseados y en su valoración.

## 1 Objetivos

### 1.1 Objetivo general

El presente ensayo aborda el modelo teórico de la estrategia de outsourcing del área de TI<sup>3</sup> para lograr entender el proceso, las variables que intervienen y los aspectos principales para adoptar ésta práctica y alcanzar el éxito en la implementación.

### 1.2 Objetivos específicos

- Conocer sobre la evolución de los servicios tercerizados de TI
- Analizar los motivadores para la contratación de servicios tercerizados, beneficios y riesgos.
- Describir los elementos básicos a considerar para lograr un outsourcing exitoso.

## 2 Variables

Dentro de las variables más comunes por las cuales las empresas no adoptan el outsourcing se identifican las siguientes:

- **Impacto organizacional.** Cuando se habla de tercerizar en ciertos sectores de la empresa parecen encenderse luces de alarma ya pues existe la creencia de que la tercerización lleva al despido de trabajadores, ya que esta palabra suele unirse a conceptos de “reestructuración” organizacional.
- **El costo.** Existe la teoría de que tercerizar es más costoso. Sin embargo, hay que analizar cómo juegan los costos de un servicio externo versus la utilización de recursos de la misma empresa, o el costo de contar con un personal tan especializado de manera permanente. En ese sentido, se debe ser muy cuidadoso en la

---

<sup>3</sup> TI: Acrónimo de Tecnologías de la Información

comparación: por ejemplo, no se trata simplemente de cotejar una tarea contra un sueldo.

- **Confidencialidad.** Existe el temor de que la tercerización pone en riesgo la confidencialidad porque muchos empresarios aún se sienten inseguros al tener que sacar información fuera de su compañía o que otras personas la conozcan. Sin embargo, a veces no son conscientes de que ya lo hacen en sus actividades diarias, por ejemplo, al enviar documentos por correo o al subir información a servidores o a la nube.
- **Control.** Las organizaciones que tercerizan servicios enfrentan el riesgo de perder control e influencia en sus procesos operativos al apoyarse en proveedores externos. Este es uno de los temores que más comúnmente se consideran al explorar abordar estrategias de outsourcing. El impacto de caer en una situación como la descrita es alto, sin embargo, la probabilidad es baja si se establecen claramente los alcances de los servicios que se adquieren por outsourcing. Es importante que las organizaciones no pierdan de vista que los servicios core de la organización deben de mantenerse dentro de sí misma y sólo contratar externamente los servicios periféricos o de apoyo.

Por lo tanto se propone dar a conocer un marco de referencia que guíe el proceso de manera que con un mejor entendimiento del tema para que las empresas contraten los servicios de tercerización.

### 3 Alcances y límites

Los temas descritos en este ensayo son una herramienta para definir un plan de adopción de los servicios de outsourcing, tomando en cuenta las variables principales en un proceso de definición y contratación de los servicios en mención. Se presenta información que ha sido recopilada de distintas fuentes de empresas reconocidas a nivel mundial con experiencia en prestar servicios de ésta índole, así como también de organizaciones que dictan el rumbo de la evolución del mismo.

También se ejemplifica cómo empresas de Latinoamérica han logrado el éxito en la prestación de servicios a empresas multinacionales, de manera que el lector tenga referencias reales de cómo se aplica en distintas áreas de la empresa el uso de la tercerización.

No está orientado a una industria o tipo de organización específica dado que la tercerización, como concepto, aplica para cualquier tipo de empresa no importando su tamaño o giro de negocio.

La investigación y desarrollo del ensayo se basó en la evolución de los servicios tercerizados de TI entre los años 2008 al 2018 y hacia donde se proyecta dicha evolución al 2020.

### 4 Aporte

En Centroamérica la adopción de los servicios de tercerización ha sido menos acelerada que en otras regiones, debido a que las empresas aún no han descubierto los reales beneficios que puede traer a su organización.

Las empresas en crecimiento en nuestra región pueden sacar mucha ventaja de la tercerización dado que les permite incorporar servicios y tareas sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura, tecnología y capacitación.

Es por ello que a continuación se presentan aspectos clave para identificar ventajas, mitigar riesgos y superar temores para lograr la adopción de la estrategia de outsourcing.

Adicionalmente se describen las variables que intervienen en la decisión, en la implementación y en el éxito de la tercerización.

### III Método

#### 1 Sujetos

Las principales fuentes para el ensayo fueron organizaciones reconocidas a nivel mundial con amplio conocimiento y experiencia en los temas de outsourcing:

- **International Association of outsourcing Professionals:** conocida por sus siglas IAOP, es la asociación que reúne a clientes, proveedores y asesores en un entorno colaborativo basado en el conocimiento que promueve el desarrollo profesional y organizacional, el reconocimiento, la certificación y la excelencia para mejorar los modelos y resultados de los servicios comerciales, más conocido como 'outsourcing'. Estos enfoques incluyen multi-sourcing, servicios empresariales globales, offshoring, nearshoring, automatización de procesos robóticos (RPA), abastecimiento en la nube y muchas otras variantes
- **ATKearney:** es una firma de consultoría de gestión global líder que trabaja con más de las tres cuartas partes de Fortune Global 500, así como con las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro más influyentes. Consultora que ayuda a las empresas a impulsar transformaciones estratégicas de alto impacto al aprovechar al máximo el cambio exponencial de la tecnología y llegar al núcleo de múltiples problemas y oportunidades de manera rápida y eficiente.
- **The outsourcing Institute:** es una asociación profesional neutral dedicada exclusivamente a la tercerización, que brinda información, investigación, oportunidades de trabajo en red y servicios y soluciones de externalización personalizados para la industria del outsourcing. Es reconocida en todo el mundo por su capital intelectual, experiencia práctica en outsourcing y liderazgo de pensamiento imparcial.
- **ISS World Services:** ISS fue fundada en Copenhague en 1901 y ha crecido hasta convertirse en una de las compañías de servicios de facility líderes en el mundo con ingresos en 2017 que ascienden a DKK 79.900 millones. En 2017, ISS continúa trabajando hacia su ambiciosa visión, convirtiéndose en la organización de servicios más grande del mundo. Por quinto año consecutivo, ISS ha sido reconocida por la International

Association of outsourcing Professionals (IAOP), con la obtención de una calificación total de cinco estrellas.

- **Gartner Group:** Durante 40 años, como empresa consultora, Gartner ha ayudado a los clientes a tomar las decisiones correctas y adelantarse al cambio. Hoy son la compañía líder en investigación y asesoría. Se han expandido mucho más allá de la investigación tecnológica emblemática para proporcionar a los líderes senior de toda la empresa las ideas, los consejos y las herramientas indispensables que necesitan para alcanzar sus prioridades de misión crítica y construir las organizaciones del mañana.
- **Deloitte:** empresa consultora bajo la cual decenas de miles de profesionales dedicados en empresas independientes de todo el mundo colaboran para proporcionar auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoramiento financiero y de riesgo, gestión de riesgos, impuestos y servicios relacionados para clientes seleccionados. Estas compañías son miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"). Cada firma miembro de DTTL brinda servicios en áreas geográficas particulares y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opera.

## 2 Instrumentos

La información descrita en el ensayo es de fuentes publicadas por las empresas y organizaciones mencionadas anteriormente, tales como: artículos, estudios y análisis sobre adopción, tendencias, casos de éxito y evolución del outsourcing. Dichas fuentes de información pueden ser accedidas en los links indicados en las referencias.

Las empresas u organizaciones en cuestión han desarrollado un portafolio basado en las necesidades de los clientes, así como también estudios y predicciones hacia donde se dirigen los esfuerzos y las exigencias del negocio para seguir creando valor.

## 3 Procedimiento

Para el desarrollo del presente ensayo las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Definición del impacto y aporte que el ensayo persigue para el lector.
- Delimitar el alcance del marco teórico a desarrollar, dado que el tema de outsourcing es muy amplio.
- Elegir las fuentes de información. Esta actividad fue de importancia ya que debían ser referentes en el mercado con credibilidad, actualidad y experiencia reconocida en el tema.
- Leer y analizar dichos documentos, los artículos, estudios y opiniones para poder resumir, y consensuar la teoría, opiniones y experiencias en las industrias.
- Desarrollar el ensayo, enlazando los distintos temas planteados para que el lector pueda comprender la estrategia del outsourcing de TI.

#### 4 Tipo de investigación

Este ensayo es una panorámica de información relevante de distintas fuentes confiables sobre la tercerización de servicios de TI. Es de carácter informativo con el objetivo de compartir lo expuesto por expertos en el tema de manera que el lector tenga un marco de referencia para evaluar la contratación servicios de outsourcing.

### IV Presentación y Análisis de Resultados

#### 1 Evolución de los servicios de tercerización de TI

El outsourcing se ha convertido en un elemento clave para la mejora de las prácticas en una empresa, proporcionando la flexibilidad necesaria para dar una respuesta eficiente y rápida, mejorando la posición competitiva de las compañías.

El outsourcing se encuentra en constante evolución. Actualmente, los modelos tradicionales que se basan en un solo proveedor, están cambiando hacia modelos basados en múltiples proveedores que proporcionan competencia y mejoran la calidad al generar un mercado interno que mantiene a los proveedores alerta y preparados para ofrecer un servicio atractivo para sus clientes.

Desde el punto de vista de las funciones externalizadas, las empresas han pasado de la externalización de capas, procesos o infraestructuras a la externalización de funciones de negocio completas (BPO) y para ello el modelo de outsourcing como catalizador de planes de transformación de

negocio. Estos modelos de outsourcing en los que lo que se busca es el éxito de una transformación y en la que el proveedor es una pieza importante en el proceso de gestión del cambio de la compañía.

Al analizar los motivadores a nivel mundial, para la contratación de servicios de outsourcing, se encuentran 5 principales razones:

- El control de costos y/o preservación de capital (Capex<sup>4</sup>).
- Acceso a recursos especializados no disponibles internamente (talento estratégico).
- Liberar recursos internos para enfocarse en el core operativo.
- Mejorar el enfoque hacia el negocio y/o el cliente.
- Acceso a nuevas tecnologías (tecnologías disruptivas).

Estos elementos permiten entender el por qué del surgimiento de innovadores servicios tercerizados en el catálogo de oferta de los diferentes proveedores de servicios de outsourcing.

Asimismo, los indicadores de efectividad e impacto para el negocio en las empresas (KPIs, key performance indicators) que contratan los servicios de outsourcing, se encuentran en un período de transición. De medir la capacidad de mejorar la eficiencia, de automatizar los procesos operativos o de cumplir con estándares de la industria, observamos nuevos indicadores surgiendo tales como el aporte de valor estratégico al negocio o bien el avance en la ejecución de los planes de innovación de la empresa. Son indicadores orientados a medir el resultado y los aportes de valor estratégico a la gestión empresarial del nuevo proveedor de servicios de tecnología, quien ahora se cataloga más como un aliado estratégico de negocio.

## 2 Tendencias del outsourcing

Entre el 2015 y hasta el 2018, dentro del marco de outsourcing de tecnología, se han dado las siguientes tendencias:

**2.1 La conservación del talento:** es importante que las empresas entiendan sus capacidades actuales y desarrollen planes agresivos y estratégicos tanto para conservar, como para atraer talento clave. Según varias tendencias globales, las organizaciones también están explorando áreas tecnológicas emergentes, tales como la automatización de procesos mediante la robótica (RPA) o bien la adquisición de recursos especializados

---

<sup>4</sup> Capex: abreviatura de Capital Expense



contratados a un tercero (ManPower). RPA y la contratación de ManPower tercerizado, han podido reducir aún más la necesidad de talento humano interno para llevar a cabo ciertas actividades, aliviando en parte la escasez de talento y reducir los costos. Esto ha permitido a las organizaciones, asignar los recursos de talento interno a actividades más orientadas a la generación de valor.

**2.2 La adopción de estructuras organizacionales bimodales:** es importante crear dos tipos de talento dentro de la organización. Aquellos que brindan una estabilidad al negocio de largo alcance y aquellos que con su inquietud tecnológica crean el ambiente de innovación, ágil y proclive a romper paradigmas.

**2.3 Pague por lo que consume:** la ejecución exitosa alrededor de los servicios en la nube y los esquemas de outsourcing de TI permitirán que las empresas conviertan las inversiones de capital tradicionales (CapEX), a inversiones de operación mensual (OPEX<sup>5</sup>), que permitan el pago conforme se consume o crece el negocio. Esto ha representado quizás, una de las ventajas estratégicas más importantes durante estos años.

**2.4 Adopción temprana de las nuevas tendencias:** Al igual que con muchos otros esfuerzos de negocio, la adopción anticipada es a menudo la que consigue lo mejor del mercado. Muchas organizaciones siguen esperando en el banquillo para ver lo que sus competidores harán. Ahora es el momento de evaluar y revisar los modelos operativos. Con el ritmo actual de la tecnología y de las condiciones de mercado tan volátiles, la adopción de un enfoque de “esperar y ver” podría ser desastroso para la capacidad de una organización de competir en el largo plazo. Las empresas deben enfocarse en liderar y ser disruptivas.

### 3 Motivadores

La volatilidad en la lealtad de los clientes, debido a una elección cada vez más amplia de productos y soluciones podría disminuir drásticamente la participación de mercado de casi cualquier organización hoy en día. Es por ello que, para poder validar los esquemas de contratación de outsourcing en éste mundo tan cambiante, a continuación se describen los motivadores que están influyendo considerablemente el mercado mundial:

---

<sup>5</sup> OPEX: abreviatura de Operational Expense

### 3.1 BiModal TI

Con el objeto de enfrentar los retos de la innovación y del extremo dinamismo requerido en las organizaciones, Simon Mingay, Vicepresidente de Investigación de la empresa consultora Gartner Group, ha propuesto un nuevo concepto que demarca dos tipos de organización del recurso de tecnología (<https://www.gartner.com/it-glossary/bimodal/>). Éste, incluso demarca dos modelos de personalidades, de foco y de orientación del recurso especializado dentro de la empresa, tal como se muestra en la Figura 1.

El tipo 1, es el grupo enfocado en la estabilidad y la eficiencia, es la forma tradicional de gestionar los recursos de tecnología.

El tipo 2, es un modelo experimental, ágil y dinámico; orientado al cambio y a la innovación, alineado muy cercanamente a las unidades de negocio. Su foco es realizar los cambios necesarios y sin mayor burocracia o procedimientos estáticos, para lograr resultados y llegar al mercado en el menor tiempo posible. Es un modelo no lineal, altamente ágil, enfocado en la innovación y muy poco en los sistemas tradicionales. Sus herramientas son ambientes dinámicos, que existen temporalmente, en la medida que se utilizan para la creación del nuevo producto o servicio.

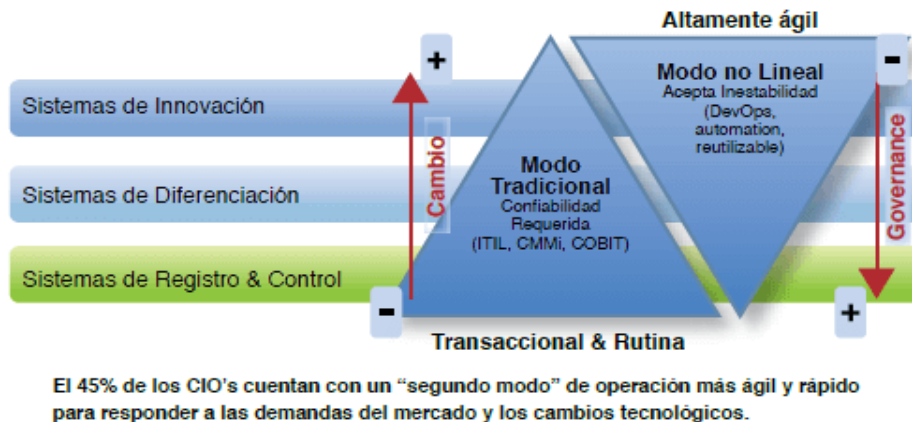


Figura 1. Modelo BiModal de TI

En el modelo BiModal de TI, se encuentran los "maratonistas" de largo alcance, cuyas características de talento se basan sobre competencias especializadas, centrados en los conceptos tecnológicos y cuyos ciclos de tiempo para el desarrollo o puesta en producción de nuevas soluciones es de

meses. Por otra parte, tenemos los “sprinters”, cuyas competencias totalmente versátiles, nos ayudan a pensar y a obtener resultados en el corto plazo, sus ciclos de tiempo es de días o semanas, están centrados en el negocio y su pensamiento gira entorno a los requerimientos del cliente.

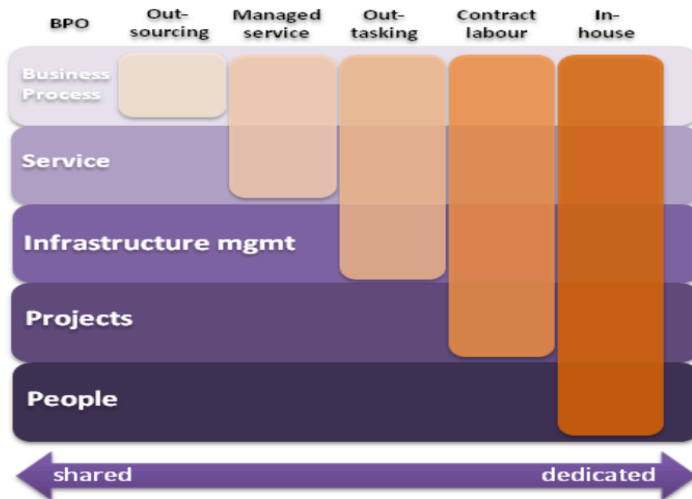
Es este segundo grupo de recursos, el que puede impulsar el negocio hacia la innovación y hacia el concepto de “disruptivo” en nuevos productos y servicios.

### 3.2 Stack outsourcing

Tradicionalmente, las empresas han colocado sus requerimientos de servicios o procesos de negocio en cajas o bloques imaginarios, buscando contratar cada uno de esos elementos en modalidad de outsourcing sin observar los puntos de conexión, interdependencia e impacto que tienen entre sí. Han generado múltiples contratos de servicios con diferentes proveedores. Esto los ha llevado a una situación en donde muy a menudo están tercerizando y administrando múltiples acuerdos separados, con múltiples proveedores y la consecuente demanda de tiempo a nivel administrativo y gerencial.

Según Pim Bilderbeek, Analista y Socio de METISfiles, con un enfoque de “stack outsourcing”, se pueden relacionar todos los componentes que hacen un proceso de negocio, brindando como resultado los beneficios de la estandarización, la correcta medición y la integración, interrelación e interdependencia entre los diferentes procesos de negocio (Bilderbeek, 2017).

Las corporaciones están aprovechando un grupo de trabajo de TI externo disponible a nivel mundial. Esto les permite acceder a habilidades y recursos especializados y centrarse en su negocio principal. En lugar de implementar personas, proyectos, administración de infraestructura, servicios y procesos en la empresa, utilizan mano de obra contratada, outtasking, servicios administrados, subcontratación y modelos de BPO para obtener beneficios de costos y reducir el tiempo de lanzamiento al mercado (como lo muestra la figura a continuación).



Con este enfoque se puede crecer modularmente y medir correctamente los costos o ahorros relacionados a cada servicio de negocio dado en outsourcing. En un modelo de Stack, también hay un cambio de paradigma. Se miden los resultados en términos relevantes al negocio.

El modelo de stack outsourcing, permite la escalabilidad en la contratación modular con un mismo proveedor, disminuye el riesgo y presenta una forma más integrada de medir los servicios contratados.

### 3.3 Global Business Services (GBS)

Es innegable que en la región centroamericana existen varias empresas utilizando servicios compartidos y de outsourcing, con el objetivo de mejorar la entrega de productos y servicios, así como de reducir costos en determinadas áreas de sus negocios. Sin embargo, ahora muchas organizaciones están consolidando esos contratos aislados o individuales y en lugar de administrar numerosos contratos y múltiples proveedores independientemente, están implementando el concepto de servicios de negocio a nivel global GBS (por sus siglas en inglés de Global Business Services), brindando la oportunidad de integrar la administración, las ubicaciones y las prácticas de negocio de toda la empresa, a través de la estandarización, la apertura a la innovación y la reducción de costos que presenta la unificación de los contratos de outsourcing y servicios compartidos.

Según la empresa consultora Deloitte, es importante notar que una de las mejores iniciativas emprendidas por los clientes que están adoptando la tendencia de GBS es la atracción y retención del talento a nivel mundial. Las empresas que se encuentran enfocadas únicamente en la reducción de costos, en última instancia, pueden quedarse atrás de sus competidores que están migrando a los modelos operativos de GBS y posicionándose para crear significativamente mayor valor a través de sus organizaciones y permitiendo que nuevas tecnologías puedan acelerar su posición, como la adopción de la nube, movilidad, mesas de ayuda y análisis de datos.

Un cambio a GBS requiere mucho más que simplemente pedir a los centros de servicios compartidos que cooperen. Puede representar un cambio fundamental en la forma en que las empresas piensan y administran los servicios compartidos y el outsourcing. Aquellos que lo hacen bien pueden lograr mejoras materiales en el rendimiento, tanto en la oficina administrativa como para el negocio en general. GBS está emergiendo como un componente significativo del modelo operativo de una compañía.

#### 4 Tipos de outsourcing según la localización

En función de la localización se puede distinguir los siguientes tipos de outsourcing:

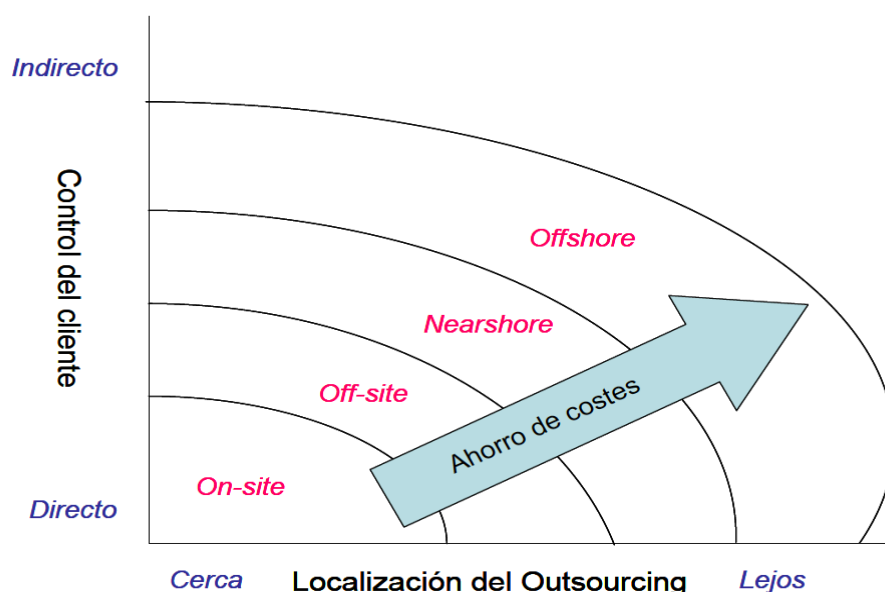
**On-site**: el servicio es proporcionado en la misma sede del cliente. El proveedor asume el servicio externalizado pero en la misma ubicación en la que era realizado por el cliente. Se consiguen ahorros por cambios en el modelo de gestión, pero no se consigue por parte del cliente liberar espacio físico de oficinas.

**Off-site**: se denomina así cuando el servicio de outsourcing se proporciona en la sede del proveedor de servicio. El cliente externaliza una función y/o servicio que pasa a realizarse desde la sede del proveedor. De esta forma se consigue liberar espacio físico de oficina en la sede del cliente.

**Nearshore**: el servicio externalizado pasa a realizarse en una localidad diferente a la inicial donde los costos sean menores, tanto de espacio físico como de tarifas en perfiles técnicos. En estos casos el factor importante es que se disponga de centros educativos y/o universidades cercanas que mediante la firma de acuerdos de colaboración puedan facilitar personal técnico para la provisión del servicio.

**Offshore:** el servicio externalizado pasa a proporcionarse en ciudades o países lejanos con costos menores. El idioma y las diferencias horarias son consideradas en la decisión de seleccionar la sede destino.

Según el outsourcing Institute (Butler, 2016) , de las cuatro modalidades de outsourcing en función de la ubicación, el Offshore es la que consigue un mayor ahorro de costos, tal como se muestra en el gráfico, debido a que dichos servicios se prestan en países con los menores costos operativos (ej. salarios, cargas sociales, impuestos) y se consiguen economías de escala pues se utilizan recursos compartidos. Pero también supone más dificultades de implantación y control.



## 5 Elementos básicos a considerar para lograr un outsourcing exitoso

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

### 5.1 Elementos clave para la contratación

Una vez que una compañía apuesta por la estrategia de outsourcing, se enfrenta al reto de seleccionar correctamente qué actividades debe externalizar. Surgen las siguientes preguntas:

¿Qué actividades o procesos puedo externalizar con el menor riesgo?

¿Qué aspectos he de tener en cuenta?

¿Aspectos económicos, técnicos o de negocio?

A continuación, se describen los elementos que han servido de referencia a un gran número de compañías a la hora de tomar la decisión de externalizar. Se ha de asumir un riesgo, pero éste ha de ser el menor posible.

### 5.2 Beneficios y riesgos del outsourcing

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de outsourcing:

- Los costos operativos se reducen.
- Responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Construir un valor compartido.
- Redefinir la empresa.
- Ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de realizar grandes inversiones y entrenar personal de la organización para manejarla.
- Disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar los siguientes riesgos del outsourcing:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor de servicios.
- La empresa puede perder contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Pérdida de control sobre la gestión operativa.

### 5.3 Elementos clave del outsourcing

Para obtener los beneficios del outsourcing y mitigar riesgos a continuación se mencionan los elementos clave a valorar:

**Conozca sus necesidades.** Qué servicios / funciones subcontratar. Al decidir subcontratar servicios o funciones, la organización debe ser clara y concisa sobre las necesidades, políticas, puntos de referencia y objetivos a largo plazo de la compañía.

El outsourcing es una estrategia de administración a largo plazo que tiene como objetivo reducir costos y brindar servicios efectivos durante un largo período de tiempo. Por lo tanto, es más productivo subcontratar aquellas funciones de aprobación regulatoria que consumen muchos recursos o necesitan un alto nivel de experiencia. Asegúrese de desarrollar un contrato que especifique el alcance de las actividades que se deben subcontratar, los objetivos y las funciones y responsabilidades del cliente y el proveedor.



**Encuentra los socios correctos.** La decisión de ingresar a una asociación de tercerización debe concentrarse en el valor agregado que se crea. Para que esto suceda, su socio debería poder proporcionar mejoras de productividad y un informe claro. El personal profesional capacitado dedicado a la administración de proyectos y los sistemas de información superiores aseguran un valor agregado para su organización, tanto en términos de rendimiento como de inteligencia corporativa. Además, la clave para encontrar un socio de tercerización es la experiencia. En este sentido, debe tratar de encontrar socios, en lugar de contratistas. En nuestro mundo empresarial globalmente competitivo, la calidad nunca es una variable, y solo los socios tienen los elementos para mostrarle que es un verdadero jugador de equipo.

**Establezca objetivos y expectativas, no pautas.** Cuando se subcontrata, muchas organizaciones implementan directrices de trabajo detalladas o alcance de trabajo (SOW<sup>6</sup>) a las que debe remitirse el socio de tercerización. Esto limita la innovación, la creatividad y la flexibilidad de socios / proveedores. En lugar de SOW, las organizaciones deben desarrollar un Alcance de Objetivos (SOO<sup>7</sup>) que es un acuerdo flexible que establece de forma rígida las expectativas, los términos y condiciones, y las relaciones de trabajo de la organización. SOO describe los resultados que se deben lograr, y no las tareas o formas que se deben hacer. Con base en este SOO, el proveedor de outsourcing desarrolla un SOW para describir las tareas detalladas que su equipo necesita llevar a cabo para lograr los resultados esperados. Esto le da libertad al socio para encontrar las formas más productivas y efectivas de proporcionar sus servicios / productos a la organización, y es un método mutuamente beneficioso.

**Usar recursos de outsourcing de una manera estratégica.** La aplicación estratégica de recursos de outsourcing es una de las claves para una asociación de tercerización eficaz. El objetivo de la contratación externa debería ser aumentar el valor de las competencias básicas de la organización y no simplemente un reemplazo similar. Con esto queremos decir que, cada organización puede tener problemas o problemas que exijan atención adicional de su personal, pero no cada uno de ellos debe subcontratarse. Estos problemas deben ser considerados no solo para manejar, sino también para cuidarse a sí mismos. Sin embargo, los

---

<sup>6</sup> SOW: abreviatura statement of work

<sup>7</sup> SOO: abreviatura statement of objectives

problemas críticos que lo distraen a usted y a su personal de asuntos importantes son los que deberían ser considerados para la tercerización.

**Mejora continua.** La tercerización trae un nuevo conjunto de roles y responsabilidades que pueden generar incertidumbres, dudas y temores para la organización, lo que puede generar confusión. Esto se debe principalmente a la razón por la cual la organización necesita garantizar que se eviten los riesgos mencionados y que se logren los beneficios. Sin embargo, mantener una comunicación buena, positiva y abierta con el / los proveedor (es) / socio (s) de outsourcing es un elemento clave para mantener un proyecto de outsourcing continuamente efectivo. Tanto su organización como el proveedor deben revisar periódicamente los objetivos logrados, los problemas, las complicaciones y determinar una estrategia para superarlos.

#### 5.4 El Proceso de investigación

El proceso de benchmarking surge de una investigación inicial para detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas.

El corazón del benchmarking es el proceso de recolección y análisis de la información referida a las prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas. El equipo de investigación será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización. La recolección de información no se reduce a visitar a otras organizaciones. Parte importante del trabajo de investigación consiste en la revisión de documentos, archivos y publicaciones, además de visitas, encuestas, entrevistas y reuniones. El análisis de los datos dependerá en cada caso, de su naturaleza y de las necesidades de la organización. Todo el análisis previo permite establecer comparaciones organizacionales y determinar las estrategias a seguir hacia el mejoramiento del área en cuestión.

#### 5.5 Definición adecuada de niveles y modelos de servicio

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado por una batería de

indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

### 5.5 Flexibilidad financiera

El éxito de toda transacción de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

## 6 Tendencias y relaciones con el proveedor de servicios hacia el 2020

Hacia 2020 y más allá, las tendencias impulsarán el desarrollo de las relaciones con los proveedores de servicios en cuatro formas clave:

- Creación de valor más rápida y más innovadora
- Mayor integración tecnológica
- Colaboración hiper-especializada y co-creación
- Mayor intercambio de conocimiento

Los proveedores de servicios deben comenzar a ofrecer innovación y valor rápidamente. El desarrollo de tecnología optimiza la comunicación con clientes y socios, abriendo nuevos mercados de externalización, suavizando y acelerando la entrega de servicios, e impulsando la integración de entregas externas en procesos internos.

Al hacer que los datos fluyan libremente del cliente al socio de outsourcing, el desarrollo tecnológico permite a las empresas tener transparencia y relaciones abiertas que están más integradas. En un momento de creciente individualización, los requisitos del usuario en términos de calidad e innovación en la eficiencia y la precisión de las soluciones y los productos del servicio es probable que crezcan. Como tal, los proveedores de servicios deberán abarcar un nivel de versatilidad y poner mayor énfasis en las relaciones individualizadas, la colaboración estrecha, y co-creación.

La democratización también está cambiando las relaciones entre los proveedores de servicios y el cliente. Estas relaciones se centrarán en el liderazgo descentralizado y la toma de decisiones y un mayor intercambio de conocimientos. Hay un cambio continuo en las estructuras organizacionales lejos de las jerarquías hacia nuevos modelos de participación caracterizados por flujos dinámicos de poder y autoridad. En el futuro, modelos organizativos abiertos e innovadores basados en información y confianza ayudarán a las empresas a orientarse más hacia los resultados mediante el aprovechamiento recursos y talento y rompiendo silos dentro y fuera de las organizaciones.

## V Discusión

La automatización amenaza a cientos de miles de empleos poco calificados y repetitivos en las economías desarrolladas y en desarrollo. A medida que la tecnología se vuelve cada vez más madura y omnipresente, los puestos de trabajo en el área de externalización de procesos empresariales estarán particularmente en riesgo. Hoy en día, la automatización, aún en su infancia, complementa y aumenta las habilidades humanas existentes en estas industrias, lo que permite a los trabajadores ser más productivos y eficientes y menos numerosos mientras realizan la misma cantidad de trabajo. A medida que la tecnología continúa mejorando y su implementación se expande, la investigación de la empresa consultora estadounidense A.T. Kearney realizada en 2017 encuentra que más de 1 millón de empleos están en riesgo en los próximos cinco años en cuatro países solamente: los Estados Unidos, Polonia, India y las Filipinas.

El análisis del índice de ubicación de los Servicios Globales 2017, realizado también por la la misma empresa consultora, clasificó a varios países Latinoamericanos en las primeras 20 posiciones en mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios. Chile y Colombia ocupando el noveno y décimo lugar respectivamente, México en la posición trece y Perú en la posición veinte.

La empresa estadounidense especializada en BPO CGS abrió un centro de 240 personas en Valparaíso en marzo de 2017, y la compañía planea expandirse a 400 si funciona como se espera. Indian Tata Consulting Services (TCS) tiene 1.300 empleados en tres oficinas en todo el país, y ahora incluye una oficina en Valparaíso. Desde el comienzo de 2016, Atento ha construido un nuevo centro de contacto para atender a la empresa de

telecomunicaciones Telco Movistar, y dos de los 20 principales acuerdos de nearshoring en 2016 se ubicaron en Chile.

Colombia registró un movimiento ascendente significativo en la clasificación este año, subiendo 10 puestos hasta el 10 ° lugar. La percepción negativa de la seguridad en Colombia está disminuyendo lentamente, y la caída del valor de su moneda probablemente aumentará su popularidad. Entre 2011 y 2015, Colombia ganó el 12 por ciento de los nuevos centros de BPO y servicios compartidos en América Latina y el Caribe. Y Colombia fue el hogar de uno de los desarrollos de nearshoring más grandes en 2016 cuando el gigante de BPO de Luxemburgo, Atento, creó 2,000 empleos en Bogotá.

México en la posición 13. Las empresas mundiales de software como Microsoft, Oracle, IBM, HP, Adobe, VMware y SAP tienen operaciones de TI en el país, y seis de las siete empresas de servicios subcontratados mejor clasificadas (según la Asociación Internacional de Profesionales de outsourcing) tienen presencia en México: Accenture, CBRE, Cushman & Wakefield, ISS, Jones Lang LaSalle y Teleperformance. Tijuana es un destino en crecimiento, aprovechando su proximidad a Silicon Valley.

Perú se encuentra en el ranking subiendo 27 lugares, el salto más grande de cualquier país durante el 2016. Este se debe, en parte, a la mejora de los datos de origen para los costos de compensación en Perú, que las firmas de recursos humanos globales presentan como una ventaja de costo significativa.

El Sexto Foro Latinoamericano y del Caribe de outsourcing y Offshoring (Outsource2LAC 2017), organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), aglutina 446 empresas proveedoras de servicios.

El jefe de la división de Comercio del BID, Fabrizio Operti, expresó que el crecimiento del sector servicios en Latinoamérica ha mantenido un crecimiento sostenido promedio del 6 % en los últimos años y que se espera que continúe al menos en ese número hasta el 2022.

Este es un sector dinámico, si hay un sector que ha resistido a los embates económicos de los últimos años, ese ha sido el de los servicios, expresó el representante del BID. (Operti, 2018). Destacó el talento humano

y empresarial de la región para el desarrollo de nichos como el del software y los videojuegos y lo pujante de la industria de servicios en países como Costa Rica, México, Argentina o Uruguay, pero hizo un llamado a los Gobiernos a jugar un rol más preponderante en la promoción del sector.

Según AGEXPORT el sector de contact center y BPO de Guatemala, considerado una industria de exportación de servicios, genera aproximadamente 40 mil empleos y unos US\$ 750 millones anuales en divisas por ventas al exterior. Durante la presentación del Índice de Progreso Social 2017 se destacó su aporte como mecanismo para combatir la pobreza. En Latinoamérica, Guatemala ocupa el puesto 17 de 18 países analizados y la posición cinco de cinco al compararse con economías similares de acuerdo al PIB per cápita. Los centros de llamadas y soporte que operan desde Guatemala para países en el extranjero, ya representan el 1.2 por ciento del producto interno bruto (PIB). (<http://dataexport.com.gt/la-industria-del-contact-center-y-su-aporte-al-progreso-social/>)

Sin embargo, las empresas que conforman la industria de Contact Center y BPO agremiadas en AGEXPORT, hacen ver la importancia de que el país recupere los niveles de competitividad frente a países vecinos para poder incrementar o mantener el ingreso de exportaciones actual. En 2017 el cierre de exportaciones fue idéntica a la de 2016. Y este ha sido el mayor foco de desarrollo de servicios de TI en el país, prestar servicios al extranjero, no se menciona el índice de consumo de dichos servicios en empresas locales.

Entonces ¿porqué en Centroamérica se ve un crecimiento lento de **contratación** de servicios de outsourcing cuando hay tanto éxito de empresas proveedoras locales entregando servicios en países culturalmente afines, demostrando la capacidad y profesionalismo para prestar dichos servicios a países fuera de la región? Muchas empresas tienen contratos exitosos de servicios tercerizados en Latinoamérica (Ver algunos ejemplos en el anexo 1), esto prueba la experiencia disponible para poder tener la seguridad de que es una opción que ha traído éxito a las empresas ya sea mejorando su competitividad en el mercado, obteniendo beneficios financieros y/o mejorando su eficiencia operativa entre otros. ¿Será la falta de difusión de información que está afectando a que exista la confianza de optar por esta estrategia cuando otros ya la adoptaron localmente con éxito?

Públicamente no existe mucha información de empresas privadas o de instituciones de gobierno en Guatemala que hayan adoptado esta práctica, posiblemente debido a acuerdos de confidencialidad con sus proveedores. Por otro lado en el sector gobierno las contrataciones administrativas, en la mayoría de países de Centroamérica, posiblemente no están listas aún para poder manejar procesos de contratación de esta índole. Al existir zonas grises en la ley crea temor a incumplir o a poner en riesgo a la institución al dejar portillos abiertos en los contratos. Deberán de pasar por un proceso de maduración para que se convierta en una práctica común, e impulsar el consumo de servicios de empresas proveedoras locales, pues según demuestra AGEXPORT en sus indicadores, es un rubro de ingreso importante para el país el cual debe de seguir creciendo.

Como todo proceso administrativo, en el outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al involucrarse en un proceso de outsourcing las empresas u organizaciones deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores... el outsourcing es la herramienta óptima para ello.

## VI Conclusiones

En la actualidad uno de los objetivos buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente. Por esta razón la adopción del outsourcing se ha convertido en una opción para lograr dichos objetivos y ha pasado a ser parte estratégica de las compañías, abarcando desde tareas básicas operativas hasta procesos de negocio complejos delegados a terceros.

Durante los años la implantación de los servicios de outsourcing no ha sido un camino sencillo de recorrer para la mayoría de las organizaciones que los están utilizando y para los proveedores que los proporcionan. Ha sido un proceso de constante evolución para ambas partes, precisamente

aquí es donde se debe considerar la elección de un proveedor con la madurez suficiente que sepa cómo administrar y mitigar los riesgos que se le presenten durante la implantación del modelo. Tal como se expuso en la sección V, en muchas empresas multinacionales se ha observado el crecimiento acelerado de la implementación de servicios de tercerización, las cuales han visto muy atractivo contratar y operar desde Latinoamérica, esto indica que se reconoce la madurez que se ha alcanzado para la entrega de dichos servicios.

Como se ha expuesto a través del ensayo hay muchos beneficios que se pueden obtener al utilizar los servicios de outsourcing, lo importante es que las empresas definan claramente un plan de adopción que esté alineado a sus planes estratégicos de manera que traigan un real valor a la organización.

## VII Recomendaciones

El proceso de externalizar requiere de dedicación para definir un plan de adopción exitoso tomando en cuenta todos los elementos expuestos en este ensayo. Para una empresa sin experiencia en este campo se recomienda que la tercerización se realice por fases que permitan ir midiendo resultados y madurando la adopción en la organización. Esto también permitirá identificar otras áreas en donde puede agregar valor ya con resultados positivos obtenidos previamente.

Es importante considerar que, como cualquier otro proyecto, el implementar toma tiempo. Se recomienda delimitar períodos de transición ya que el proveedor se incorporará a los procesos de la organización, lo cual le permitirá ir desarrollando conocimiento, pues cada empresa tiene una operativa particular. Es así como el proveedor se convierte en un socio de negocio dado que se suma a su conocimiento y experiencia, el conocimiento específico de la empresa pudiendo proponer mejoras y traer a la mesa nuevas ideas que estén alineadas a los objetivos de la organización.

Según se expuso en la sección 5.3 Elementos clave del outsourcing, existen elementos clave que se deben de contemplar y ser parte del análisis para tener un plan de adopción. Complementando estos puntos se recomienda que al tomar la decisión del socio de negocio a contratar no sea guiada únicamente por los precios, ya que esto podría traer consecuencias como baja calidad en el servicio.



También se recomienda investigar al proveedor del servicio de outsourcing a contratar, no solo a nivel de experiencia y referencias, sino también conocer su estabilidad financiera, la cultura de la empresa y sobre todo si persiguen los mismos objetivos.

Dentro del plan de adopción se deberá contemplar la revisión periódica de las mediciones de que nos permitirán saber si estamos alcanzando los objetivos planteados en la contratación ya que esto reflejará el éxito de la implementación o si procede negociar ajustes con el proveedor.

En la etapa de ejecución del servicio se recomienda tener un SPOC<sup>8</sup> (Single Point of Contact), que sirva como enlace entre la institución y la empresa externa, y dependiendo de la complejidad del servicio contratado puede existir un comité de administración de el o los contratos de outsourcing, ya que es un elemento clave para controlar el cumplimiento del servicio.

---

<sup>8</sup> SPOC: Abreviatura single point of contact

## VIII Referencias

Buttler J. (2018, abril) *Discover Benefits of Near-Shoring in Latin America*. Consultado el día 10 de agosto de 2018 de: <http://outsourcing.com/?s=nearshore+vs+offshore>

Mingai S. (2018, Enero) *Implementing Bimodal IT - Delivering on the Promise*. Consultado el día 12 de agosto de 2018 de: <https://www.gartner.com/it-glossary/bimodal/>

Pragnel N. (2018) *Global Business Services*. Consultado el día 10 de agosto de 2018 de: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/global-business-services.html#>

Gott J. y Sethi A. (2018, enero) *The Widening Impact of Automation*. Consultado el día 25 de agosto de 2018 de: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsli>

Ankerstjerne P. (2016, Octubre) *Future of outsourcing and Perspectives for Facility Management*. Consultado el día 5 de agosto de 2018 de: <https://www.issworld.com/press/news/2016/10/05/the-future-of-service-management-and-how-to-adapt-to-the-revolution>

Microsoft (2017, Junio) *Institución hospitalaria obtiene alta disponibilidad y ahorro de costos al migrar a la nube*. Consultado el 20 de septiembre de 2018 de: <https://customers.microsoft.com/es-es/story/hospital-cima-azure-cloud-services-office365-health-costa-rica>

Novis Chile (2017, Julio) *KidZania migra SAP ERP y SAP BI a la nube*. Consultado el 21 de septiembre del 2018 de: [//www.novis.cl/noticias-novis/casos-de-exito/kidzania-migra-sap-erp-y-sap-bi-a-la-nube/](http://www.novis.cl/noticias-novis/casos-de-exito/kidzania-migra-sap-erp-y-sap-bi-a-la-nube/)

Microsoft (2018, Julio) *Empresa argentina líder en logística, pionera en comunicaciones unificadas*. Consultado el 20 de septiembre de 2018 de: Artículo completo: <https://customers.microsoft.com/es-es/story/andreami-cloud-pbx-office365-powerbi-es-argentina>

## **Casos de éxito de implementación de outsourcing en Latinoamérica**

### **Hospital CIMA**

El Hospital CIMA San José, con sede en San José de Costa Rica, ha sido catalogado como uno de los mejores hospitales privados de la región centroamericana. La institución, buscando optimizar sus operaciones, empoderar a sus empleados y ofrecer un mejor servicio a la comunidad por medio de una tecnología moderna, migró a la nube con el fin de adquirir una plataforma que le permitiera escalar su negocio de una manera fácil, efectiva, segura y confiable para poder así obtener, entre otros beneficios, alta disponibilidad y ahorros de costos considerables.

El ahorro de costos que ofrece una solución en la nube fue uno de los puntos clave que llevó a Hospital CIMA San José a tomar la decisión de migrar por completo.

Con la infraestructura local que tenía, la institución necesitaba una inversión alta para la mejora de equipos e implementación, a lo que se suman los montos adicionales que en su evolución pudiera requerir para adquirir mayor capacidad. “Logramos hasta un 70% menos en el costo a corto plazo, además de que contamos con más servicios”, dijo Minor Alfaro, Director de Operaciones del Hospital CIMA San José. (Microsoft, 2017)

### **KidZania**

Como un nuevo paso más en la consolidación de la alianza estratégica de tres años entre KidZania y Novis, la empresa de entretenimiento optó por la plataforma AWS, como la infraestructura cloud para soportar sus sistemas.

El concepto detrás de KidZania, empresa Chilena, es uno de los más novedosos y avanzados en lo que a centros de diversiones y entretenimiento familiar se refiere donde tanto grandes y chicos tienen garantizada la diversión. Por ello, y al igual que muchas empresas hoy en día, KidZania enfrentaba importantes desafíos en materia de sistemas, ya que la innovación, los avances tecnológicos, las actualizaciones en sus equipos de trabajo y los costos que todo ello acarrea, suponen escenarios complejos que son necesarios de asumir.

Como parte de la evolución hacia la transformación digital Novis propuso a KidZania migrar sus sistemas a la nube pública de Amazon (AWS) bajo las mejores prácticas de administración y operación de los sistemas SAP. (Novis Chile, 2017)

### **Andreani**

Andreani, empresa logística en Argentina, impulsó una transformación digital en todas las áreas de la compañía para sumar valor a sus operaciones y diferenciarse de la competencia. Es una de las primeras firmas en la región en implementar Skype Cloud PBX para sus 2 mil extensiones en Argentina. Estiman un 50% de ahorro en gastos de telefonía y una reducción de costos relacionados con viajes. Su plan maestro incluye aprovechar al máximo Power BI e IoT para posicionarse como empresa líder en Latinoamérica. (Microsoft, 2018)