



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL  
OUTSOURCING EN EL ÁREA DE SOPORTE TÉCNICO  
DE EQUIPOS DE CÓMPUTO CON APLICACIÓN DE LA  
PLANEACIÓN INTERACTIVA.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN MATEMÁTICAS  
APLICADAS Y COMPUTACIÓN  
P R E S E N T A :**

**GREGORIO ADRIÁN SÁNCHEZ DÍAZ**

**ASESOR: JUAN TORRES LOVERA**

**MAYO 2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos.**

A Dios, por haberme permitido concluir con este paso tan importante en mi vida académica y profesional.

A mis padres, ejemplo de lucha, dedicación y entereza en todo lo que realizan. Mi más sincero y profundo respeto y admiración.

A mi familia, quien estuvo siempre al pendiente de todas mis necesidades, apoyándome de manera incondicional en todas las situaciones que les requería.

A mis hermanos, quienes con sus vivencias y esfuerzos, fueron fuente de inspiración y tenacidad para la culminación de este sueño largamente acariciado.

A mis familiares y amigos, cuyos buenos deseos y frases de aliento, generaron sacar lo mejor de mí y no claudicar en este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual me brindo la oportunidad de forjarme como todo un profesionista, hombre de provecho y de bien para la sociedad cosmopolita del mundo. Donde quiera que vaya siempre estaré orgulloso de pertenecer a la mejor Universidad de Iberoamérica.

A mis asesores, quien sin su apoyo incondicional, determinación, empeño y apego, no hubiera sido posible finalizar esta Tesis.

Sinceramente y de todo corazón:

**¡¡¡MIL GRACIAS A TODOS!!!**

## Índice

Agradecimientos.	1	
Introducción.	2	
<b><u>Capítulo 1 – Marco Teórico del Outsourcing.</u></b>		
1.1	Concepto Relevante y Definición del Problema.	4
1.2	Antecedentes del Outsourcing.	6
1.3	Definición del Outsourcing.	7
1.4	Términos de Outsourcing.	8
1.4.1	Dirección de Recursos.	8
1.4.2	Outsourcing Completo o Total.	9
1.4.3	Outsourcing Parcial o Selectivo.	9
1.4.4	Co-Sourcing.	9
1.4.5	Outsourcing de Transición.	10
1.4.6	Outsourcing de Transformación.	10
1.4.7	Outsourcing de Sociedad de Capital Riesgo.	11
1.4.8	Participación en el Capital.	11
1.5	Funcionamiento Administrativo.	12
1.6	Aplicaciones.	14
1.6.1	Outsourcing en Informática.	14
1.6.2	Outsourcing del Proceso de Negocios (OPN).	16
1.6.3	Outsourcing Financiero.	16
1.6.4	Outsourcing de Recursos Humanos.	18
1.7	Variables y estrategias.	20
1.7.1	Variables controlables.	21
1.7.2	Variables no controlables.	22
1.7.3	Estrategias generadas.	23
Conclusiones del Capítulo 1.		25

## **Capítulo 2 – Análisis y Planeación Interactiva de los Procedimientos de Outsourcing.**

2.1	Definición de Planeación.	26
2.2	Orientación de la Planeación.	27
2.3	Planeación Interactiva.	28
2.4	Principios del Modelo de Planeación Interactiva.	29
2.4.1	Principio Prospectivo.	30
2.4.2	Principio Participativo.	30
2.4.3	Principio Sistémico.	31
2.4.4	Principio de Continuidad.	31
2.4.5	Principio Estratégico.	32
2.4.6	Principio Holístico.	32
2.5	Análisis de la Problemática.	34
2.5.1.	Objetivos IT Outsourcing.	35
2.5.2.	Alcance del Acuerdo de Outsourcing.	35
2.5.3.	Socios del Outsourcing.	36
2.5.4	Acuerdos de Servicio (SLA).	39
2.5.5	Modo de Operación.	41
2.5.6.	Tiempo de Implementación.	42
	Conclusiones del Capítulo 2	44

### **Capítulo 3 – Evaluación de la Propuesta.**

3.1	Subsistemas de la Planeación Interactiva.	45
3.1.1	Subsistema de Planeación.	46
3.1.2	Subsistema de Programación.	47
3.1.3	Subsistema de Presupuestación.	47
3.1.4	Subsistema de Evaluación y Control.	47
3.2	Plan de Actuación.	48
3.3	Factores Críticos de Éxito.	51
3.4	Aplicación de Procedimientos.	52
3.5	Participantes	53
3.6	Retroalimentación.	54
3.7	Indicadores de Servicio.	56
3.8	Las TICs	61
3.8.1	Las Redes	61
3.8.2	Los Terminales	63
3.8.3	Los Servicios	64
3.8.4	Las TICs y el Outsourcing	66
3.9	Beneficios y Desventajas del Outsourcing.	67
3.10	Escenarios.	73
3.10.1	Esquema al 2010.	74
3.10.2	Esquema al 2015.	76
3.10.3	Esquema al 2020.	78
3.10.4	Esquema al 2025.	80
	Conclusiones del Capitulo 3.	83
	Conclusiones Generales	84
	Fuentes de Consulta	86
	Anexos	87
	Glosario	100

## **Introducción.**

Del año 2000 a la fecha se ha observado como un creciente número de empresas a nivel nacional e internacional deciden apoyarse en un tercero para realizar sus servicios (Outsourcing) en diversas Áreas para generar una reducción en los costos que éstas les ocasionan.

Pero en muchas de las ocasiones este proceso no se lleva a cabo de una manera organizada. Simplemente se toma la decisión y se ejecuta sin dimensionar el efecto de sus consecuencias.

Entre tanto, se ven afectados tanto la Empresa que decide optar por estos servicios como quienes fueron contratados con este fin.

La falta de Planeación y el pobre análisis que se realizó al tomar esta decisión hace que las empresas se vean saturadas de problemas.

El presente trabajo de investigación está enfocado a analizar el funcionamiento del Outsourcing en el área de soporte técnico a equipos de cómputo en los procedimientos administrativos para que con base en la revisión y mejora de procedimientos técnicos se pueda generar un mecanismo eficiente que permita optimizar el nivel de respuesta al usuario final.

El Análisis de la Planeación permite obtener los mejores resultados y en verdad lograr que la implementación de este tipo de servicios sea exitosa en todos los sentidos con base en los procedimientos internos de la compañía.

Para ello, en el Capítulo 1 se exploran los orígenes del Outsourcing. Así mismo se realiza el planteamiento de una definición formal de este concepto, la forma en como trabaja y que aplicaciones puede tener, enfocándose en el Área de Soporte Técnico, la cual es el objeto de estudio de esta tesis.

En el Capítulo 2 se analiza la problemática que se genera ante un esquema de servicio de esta índole y de que forma la Planeación Interactiva permite elaborar Planes de Trabajo que conlleven a reducir el riesgo al realizar una transición de este tipo. Muestra los antecedentes de la manera en como operaba la compañía que se tomo

como caso de estudio en el área de soporte técnico. Que fue lo que decidió a llevarlos a tomar esta decisión. A que cambios se tenían que someter y cual es el costo y decisiones que se generaron con este proceso.

Por último en el Capítulo 3, se exponen que procesos de ejecución se tienen y a que nivel deben aplicarse. Como se controlan y dirigen, teniendo como consecuencia un mecanismo eficiente que permita dar una mejor calidad de servicio a los usuarios. Así mismo, se expone el proceso de transferencia e innovación que se implemento, lo cual permite una evaluación integral de los resultados obtenidos, con la consecuente evaluación de la propuesta efectuada.

Cabe mencionar que para demostrar lo anterior, se hace uso de la creación de escenarios, los cuales permiten afirmar que si los procedimientos administrativos en el área de soporte técnico a equipos de cómputo de JohnsonDiversey México son lógicos, precisos y dados a conocer de manera óptima a la empresa de Outsourcing entonces el nivel de respuesta al usuario final mejora.

Más sin embargo, si esto no se realiza conforme a lo proyectado, se obtiene un franco retroceso, no solo en el departamento de soporte técnico, sino en todas las áreas que de manera directa o indirecta tengan relación con este último.

Esta tesis no pretende resolver todos los problemas con los cuales la empresa pueda enfrentarse, ya que cada una de ellas es en sí, independiente y única en su modo de organización. Pero si sustenta las bases para llevar a cabo este proceso de transición tan importante; que a corto, largo o mediano plazo impactará de forma positiva al negocio que desee optar por este nuevo esquema de trabajo.

El ser parte de esta carrera, me permite la adquisición de las herramientas esenciales para comprender, analizar, estructurar y planear el correcto enfoque que con respecto al Outsourcing debe tenerse.

El Outsourcing, como alternativa o sustitución del servicio, en el área de soporte técnico, es muy bueno. Siempre y cuando, se tengan bien definido, el objetivo y meta a alcanzar con su implementación y desarrollo.



## **Capítulo 1 – Marco Teórico del Outsourcing.**

A través de este capítulo, se define el concepto de Outsourcing, sus términos y la forma en como opera en diversas áreas de una compañía, así como también se explica su funcionamiento administrativo. Se genera el concepto relevante de la problemática a resolver, la forma en como están integradas las variables controlables y no controlables, y como éstas permiten la generación de estrategias tangibles y de éxito.

### **1.1 Concepto Relevante y Definición del Problema.**

Entiéndase por **concepto** toda aquella idea que concibe o forma el entendimiento. Pensamiento expresado con palabras. Determinación de algo en la mente después de examinadas las circunstancias.

Se define como **relevante** aquello que cumple con la condición de relevancia. De esta última, se puede decir, que es toda aquella cualidad o condición que cumple con la importancia.

Al unir estos términos, se puede definir al **concepto relevante** como:

***“La idea o pensamiento fundamental que cumple con la condición de importancia”.***

Para comenzar con el tratamiento del problema que se quiere resolver, se tiene que encontrar el concepto relevante del mismo, que en este caso es:

#### **“El Outsourcing y la calidad en el servicio”**

El cual permitirá entrar de lleno a la definición del problema:

**“El funcionamiento del Outsourcing en el Área de Soporte Técnico a equipos de cómputo para mejorar la calidad en el servicio”**

¿Como se puede hablar que este es el concepto relevante del problema?

La experiencia en esta Área ha permitido ver que en la mayoría de las ocasiones, la “**calidad en el servicio del Outsourcing**” no es la adecuada o la suficiente para las necesidades de la compañía contratante. El funcionamiento que hay entre lo que tiene que ser y lo que debe de ser no es el adecuado. Muchas veces esto viene generado por diversas causas:

- Falta de procedimientos o manuales especializados,
- Mala organización del Área de Soporte Técnico,
- Equipo obsoleto y carente de tecnología reciente,
- Fallas en el proceso de comunicación,
- Falta de claridad en los objetivos a perseguir,
- Falta de coordinación entre los involucrados, etc...

Durante el transcurso de esta tesis, y en especial, en los Capítulos 2 y 3, se analizarán a detalle cada una de estas causas, tratando de determinar como poder resolverlas y así lograr llegar a una solución confiable y estable.

Cabe mencionar, que el problema a resolver, está clasificado como:

### **”Administrativo, Presupuestal y de Servicios”**

El problema como tal se devuelve en el presente, en el día a día. La solución del mismo radica en muchos de los procesos del pasado, que no fueron documentados a su debido tiempo y que traen como consecuencia diversos tipos de situaciones en la actualidad, las cuales, de no corregirse, afectarán sensiblemente el futuro.

Para emitir este diagnóstico es necesario conocer los antecedentes en general del Outsourcing, su definición, como se clasifica, el funcionamiento administrativo que tiene y sus principales aplicaciones.

## 1.2 Antecedentes del Outsourcing.

Realmente no se conoce a ciencia cierta cuando surge el Outsourcing como tal. Aunque sus orígenes pueden remontarse después de la Segunda Guerra Mundial. En aquel entonces, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de proveedores externos, algo lógico dada la incertidumbre creada por la economía de la guerra y un mundo fragmentado y riesgoso. Sin embargo, este enfoque, que en principio resultaba efectivo, fue haciéndose algo obsoleto con el cambio en las relaciones internacionales, el avance de las comunicaciones, el desarrollo de la tecnología y la constante tendencia a la especialización.

En este nuevo contexto, terminaría por hacerse evidente que los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como las agencias independientes especializadas en las mismas áreas. Fue así como surgió el estallido de las agencias consultoras en los años setenta. Las empresas encontraron más económico y eficiente contratar a un consultor externo, experto en un área, que tener que desarrollar y mantener un departamento interno que desempeñara esas mismas funciones. La razón era muy sencilla: ello no solo les permitía disminuir los costos de personal que implicaba mantener un departamento interno dedicado a procesos ajenos a su **core business** (en el siguiente apartado del capítulo, se explicará a detalle en que consiste este término), sino que la calidad del servicio de los asesores externos superaba a la que su propio departamento podía ofrecerles.

En la misma década de los setenta, esta tendencia comenzó a hacerse presente con fuerza, más allá del ámbito de la consultoría, en las áreas de la tecnología de la información. Desde ese entonces hasta hoy, esta manera de volver eficaces a las empresas ha seguido creciendo y lo hace cada vez con mayor vigor.

### **1.3 Definición del Outsourcing.**

Una empresa puede intentar ser mas eficaz en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados y plantea una reingeniería que pueda traducirse en beneficios inmediatos para su negocio. Lo que el sentido común sugiere es que no se intente hacer de todo, ya que eso llevaría a la empresa a diversificar sus funciones y, consecuentemente, a descuidar su planteamiento estratégico y complicar su estructura operativa. Estas indeseables implicaciones proporcionarían ventajas a la competencia, pues los productos o servicios que se ofrecerían resultarían poco competitivos.

Por ello mismo, 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 pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas, lo que se conoce como su **core business**.

De este modo, 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!**

Según Peter Bendor-Samuel, del Outsourcing Center en los Estados Unidos, el Outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno o más de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y, consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esta razón, el Outsourcing, como herramienta de gestión, suele generar temores y aversión.

Por otra parte, J. Brian Heywood define al Outsourcing de la siguiente forma:

*“La transferencia de una función o funciones comerciales internas, mas cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.”<sup>(01)</sup>*

Lo cierto es que el Outsourcing se ha convertido en una idea conocida para el mundo empresarial y de las comunicaciones. Sin embargo, suele utilizarse como un termino que engloba una serie de diferentes convenios, que no todos incluyen un valor añadido o la transferencia permanente de personal. Estos acuerdos pueden definirse de forma mas apropiada con los siguientes términos:

#### **1.4 Términos de Outsourcing.**

##### 1.4.1 Dirección de Recursos.

Este término suele utilizarse de manera intercambiable con Outsourcing. Sin embargo, mientras que el Outsourcing se asocia con el valor añadido, un acuerdo de Dirección de Recursos simplemente transfiere la responsabilidad de la dirección del personal existente, la propiedad y el equipamiento. Por ejemplo, mientras que una organización desea transferir sólo la parte de su función informática que trata con sistemas establecidos o delegados, incluyendo toda la plantilla, el hardware, el software de sistemas y las comunicaciones implicadas en el funcionamiento diario de la función, un convenio de Dirección de Recursos convencional será suficiente. Sin embargo, si también se desea transferir el desarrollo de los sistemas de aplicaciones y el personal de aplicaciones, sería más correcto describir el convenio como un acuerdo de Outsourcing porque incluiría elementos con valor añadido.<sup>(02)</sup>

<sup>(01)</sup>=SCHNEIDER, Ben. “Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios”. Ed. NORMA. P. 31.

<sup>(02)</sup>=HEYWOOD, J. Brian. “El dilema del Outsourcing. La búsqueda de la competitividad”. Ed. FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL. P. 49.

#### 1.4.2 Outsourcing Completo o Total.

Este término se emplea para indicar que el personal y, posiblemente, los activos relacionados con toda un área empresarial principal (en la práctica, alrededor del 90 por ciento) como la informática o las finanzas va a transferirse al proveedor de servicio durante el periodo del contrato. <sup>(03)</sup>

#### 1.4.3 Outsourcing Parcial o Selectivo.

Bajo esta clase de convenio, una parte significativa de la función será retenida internamente.

#### 1.4.4 Co-Sourcing.

Fue concebido originalmente por EDS (Electronic Data Systems) para describir su propia versión del Outsourcing de sociedad. Sin embargo, recientemente algunas personas han empleado este término para describir acuerdos de Outsourcing que implican a múltiples proveedores. <sup>(04)</sup>

<sup>(03)</sup>=DEL PESO NAVARRO, Emilio. "Manual de Outsourcing Informático (Análisis y Contratación)". Ed. DÍAZ DE SANTOS. P. 42.

<sup>(04)</sup>=MATA, Santiago. "Outsourcing. El futuro de la empresa". Ed. ECOPRESS EDICIONES. P. 38

#### 1.4.5 Outsourcing de Transición.

Se produce cuando una organización transfiere el control de sus sistemas/plataformas de legado a una tercera parte creyendo que su personal interno de la función de informática cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar nuevos sistemas.

Cualquier organización implicada en el Outsourcing de transición demostraría un nivel inusualmente elevado de confianza en las capacidades de desarrollo del personal interno de informática. <sup>(05)</sup>

#### 1.4.6 Outsourcing de Transformación.

Al contrario que el Outsourcing de Transición, una organización acoge a un proveedor de servicios para rediseñar completamente el trabajo de la función probablemente mediante el desarrollo de nuevos sistemas y creando una base fiable de destrezas que el cliente va a adquirir. El Outsourcing de Transformación se distingue del Outsourcing completo únicamente en que la transferencia de personas y activos no es permanente, y al final del proyecto el cliente recupera todo el control y la responsabilidad. <sup>(06)</sup>

*(05)=HEYWOOD, J. Brian. "El dilema del Outsourcing. La búsqueda de la competitividad". Ed. FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL. P. 49.*

*(06)=WHITE, Robert; JAMES, Barry. "Manual de Outsourcing". Ed. GESTIÓN 2000. P. 55.*

#### 1.4.7 Outsourcing de Sociedad de Capital Riesgo.

Un acuerdo de Sociedad de Capital Riesgo implica la creación de una nueva compañía para explotar una oportunidad empresarial percibida. El personal y los activos del cliente se transferirían a esta compañía de Capital Riesgo en lugar de al proveedor de servicio. El objetivo no solo será la mejora del servicio transferido, sino lo que es aún más importante, el desarrollo de productos y servicios que pueden venderse a terceras partes. El cliente y el proveedor de servicios compartirán los beneficios de la nueva compañía. Así, el proveedor de servicios puede explotar plenamente su potencial de desarrollo de sistemas, mientras que el cliente comparte los costes de desarrollo de nuevos productos de software. Al mismo tiempo, la Sociedad de Capital Riesgo se beneficia del conocimiento especializado que posee el cliente sobre el mercado. Algunos productos y servicios de Sociedad de Capital Riesgo han sido desarrollados gracias a oportunidades que han surgido de acuerdos de Outsourcing Total en marcha.

(07)

#### 1.4.8 Participación en el Capital.

Algunas relaciones de Outsourcing han sido reforzadas bien por un cliente o por un proveedor que toma una participación en el capital del otro. Cuando es el proveedor quien da este paso, puede considerarse como una demostración de su compromiso con el interés principal del cliente. Por otro lado, cuando es el cliente quien toma una participación en el Capital del proveedor, suele considerarse como un seguro. (08)

(07)=WHITE, Robert; JAMES, Barry. "Manual de Outsourcing". Ed. GESTIÓN 2000. P. 61.

(08)=ROTHERY, Brian. "Outsourcing". Ed. LIMUSA. P. 43.



## **1.5 Funcionamiento Administrativo.**

Toda la investigación y experimentación acerca de la eficacia operativa en el ámbito empresarial ha ido configurando lo que se podría denominar un nuevo orden administrativo. Este se comenzó a instaurar a partir de tres consideraciones esenciales:

1. El foco de la actividad empresarial debía ser el cliente; los productos y servicios solo tienen sentido y resultan económicamente viables si satisfacen una o varias de las necesidades de los clientes de la empresa.
2. Atañe a la naturaleza de la competitividad de las empresas. Se planteó que esta no radica, en sí, en los productos y servicios que se ofrecen sino, principalmente, en la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos empresariales que los generan. De ello se deducía que la administración no se debía orientar a las funciones que desempeña la empresa en relación con sus clientes, sino que debía centrar su atención en los procesos mediante los cuales esas funciones se realizan en el seno de la empresa.
3. Concernía a la necesidad de que la gerencia incluyera en su agenda, como ítem prioritario, la puesta en práctica del mejoramiento continuo de los procedimientos de la empresa, pues esta era la única manera de lograr que la empresa se mantuviera competitiva en un mercado en el cual las variables que afectan esa misma competitividad cambian permanentemente.

A pesar de esta última consideración, el tiempo hizo evidente que la intensidad y el ritmo de la competencia que enfrentan las empresas eran tales que la práctica del mejoramiento continuo era insuficiente para mantenerlas competitivas. De este modo, surgió la reingeniería organizacional. Esta, según su definición básica, consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura organizacional de la empresa para optimizar su desempeño. Los factores que guían dicha reestructuración son las mejoras en las medidas claves del desempeño de la organización: calidad, costos, servicio y rapidez.

Quizá por su carácter radical, esta innovadora herramienta de gestión no ha sido implementada adecuadamente. Por lo general, luego de un primer acercamiento a estos planteamientos, muchos gerentes inmediatamente exclaman: "*Ah sí, ya sé. Yo ya he hecho eso*". A pesar de esta confianza, ellos casi siempre cometían un error. Y es que por reingeniería organizacional no debe entenderse hacer mejor lo que ya se ha estado haciendo (en eso consistía el mejoramiento continuo), ni reorganizar o redistribuir, automatizar o reestructurar funciones; ni, mucho menos, reducir o despedir personal. Se trata, por el contrario, de replantear completamente la forma en que se ha venido manejando la empresa. Se trata de cambiar desde los principios que han servido de base a la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio. Se trata, en suma, de poner todo en cuestión para determinar adecuadamente la estrategia y establecer los procedimientos que permitan a la gestión alcanzar la eficacia operativa necesaria para llevarla a cabo con éxito.

Así, el nuevo orden administrativo tiene como foco orientador al cliente; como eje de la gestión administrativa, los procesos; como elemento de investigación competitiva, el *benchmarking*; como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo, la información; como herramientas de trabajo, las nuevas tecnologías de información; y como elemento de definición de qué se debe o no se debe hacer en la empresa, el análisis del valor agregado.

El Outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ello no solo se da en términos de reducción de costos -en la medida en que la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos-, en muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se

comparten los riesgos y los beneficios. De aquí se desprende que los beneficios del Outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa.

Por ello, el Outsourcing se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios. El esquema implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor: es un compromiso del cual surge una alianza estratégica. El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo. A cambio, el proveedor aportará recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para, de esta manera, poder crecer juntos. Así, el cliente puede concentrarse exclusivamente en sus actividades distintivas y puede confiar en que su relación con el proveedor le permitirá incrementar el valor de su oferta.

## **1.6 Aplicaciones.**

### 1.6.1 Outsourcing en Informática.

Probablemente la razón más importante para recurrir al Outsourcing en el Área de Tecnologías de Información es la reducción crónica y casi continua del personal calificado adecuado.

A pesar de la especulación de mediados de los años noventa de que el comienzo del nuevo siglo sería testigo, por primera vez, de una ampliación del desempleo en el sector de los especialistas en Informática, la reducción probablemente continuará durante algún tiempo. Sin duda, el nuevo personal formado en esta Área termina sus estudios universitarios y sale de la cadena de montaje de las facultades en un número cada vez mayor y en casi todos los países, un hecho que claramente solucionará problemas para muchas organizaciones si lo que desean es concentrarse en la tecnología existente. Sin embargo, el problema del mantenimiento de la competitividad es que, si una organización quiere mantenerse a la altura de su competencia, debe

hacerlo utilizando la tecnología más actualizada, estando preparada y siendo capaz de enfrentarse a los desarrollos futuros.

En la actualidad, la función de informática claramente está cobrando importancia para todas las organizaciones, y para un número creciente de ellas es más y más difícil de comprender y utilizar. La necesidad de reducir costos, ofrecer ciclos de entrega más rápidos y, en general, mejorar el servicio va a ser cada vez más difícil de resolver al confrontado con las necesidades de las actividades centrales.

Una razón por la que no se produce una estampida automática hacia el Outsourcing de los departamentos de Informática es que muchas operaciones no obtienen buenos resultados. Se ha calculado de varias maneras que entre el 20 y el 35 por ciento de los acuerdos de Outsourcing del Departamento de Informática se cancelan o no se renuevan cuando el contrato termina. Se admite que existen razones, aparte de la insatisfacción del cliente con el proveedor del servicio, por las que un contrato pudiera no renovarse. No obstante, un número significativo de acuerdos de Outsourcing de la función de informática no consigue mantener al cliente satisfecho y en una situación competitiva. Ésta es la principal razón para mostrar cautela y mejorar el grado de comprensión general al tener en cuenta una empresa arriesgada como ésta.

Otra razón para mostrar cautela es el hecho de que los proveedores de servicios de Outsourcing, tanto grandes como pequeños, consideran una ardua tarea encontrar al suficiente personal de calidad para satisfacer sus necesidades.

Si las diferentes funciones de negocio se representan como ramas de un árbol, cuando el Outsourcing experimentó un avance en los años setenta y ochenta la rama de la informática era un miembro relativamente delgado, pero con un rápido crecimiento. Incluso entonces, sus cualidades han resultado ser pequeños brotes que alcanzan a otras ramas, otorgando al árbol un aspecto retorcido. Desde entonces, esta rama se ha hecho cada vez más fuerte, firmemente sujeta a la mayoría de ramas y enroscada alrededor del tronco. En efecto, la rama de la Informática podría compararse con una hiedra parásito que aparentemente pretende estrangular a un roble gigante. La

hiedra tiene una trayectoria diferente a la del roble y éste se encontraría en mejor posición si ésta no estuviera.

#### 1.6.2 Outsourcing del Proceso de Negocios (OPN).

Se emplea para describir al Outsourcing de una combinación de procesos secundarios. Típicamente, esta combinación incluye las finanzas y la contabilidad, los recursos humanos, las nóminas, auditorías internas, la tributación, centros de ayuda al consumidor y una serie de procesos específicos industriales. Para algunas personas, el OPN también incluye el procesamiento de solicitudes.

Con la posible excepción de las finanzas y la contabilidad, los demás procesos de negocios no dependen en gran medida de la tecnología de vanguardia utilizada en el Outsourcing como lo haría la propia función de informática. Probablemente sería más adecuado decir que la ausencia de la tecnología más reciente no está tan clara en algunos de estos procesos.

#### 1.6.3 Outsourcing Financiero.

Para los principales clientes multinacionales, la perspectiva de transferir la función de las finanzas a una consultoría puede parecer muy llamativa. Cuando el Outsourcing de las Finanzas se trató seriamente por primera vez a comienzos y mediados de los años noventa, los socios de varias de consultorías contables realizaron un gran esfuerzo para informar a todos los contactos principales de las principales compañías clientes de que estaban preparados, deseosos y que eran capaces de enfrentarse al reto de ser un proveedor de servicio, si se diera el caso. Además, se dio la impresión de que las mejoras del servicio y los ahorros podrían ser significativos.

Las Consultorías parecieron ofrecer la posibilidad de ser unos proveedores de servicio. Se supuso que estos proveedores no podían arriesgarse a perder la reputación

que habían logrado, de modo que, “invertirían dinero y personal” hasta que fueran solucionados. Por desgracia, los hechos acontecidos en un par de relaciones de Outsourcing parecieron frustrar esta creencia.

La promesa de niveles mejorados de servicios, ahorros, la liberación del tiempo de los directivos para permitir concentrarse en la actividad principal y otros beneficios percibidos ejerce una presión en los directores financieros que les invita, al menos, a considerar esta opción.

Para las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) en especial a menudo existe la oportunidad de recurrir al Outsourcing de la Informática y las Finanzas en un mismo paquete y con un único proveedor.

El Outsourcing de las Finanzas permitirá a los proveedores de servicio basados en la contabilidad una mayor utilización de conocimientos especiales y destrezas en toda la compañía.

Puede ser único en el sentido de que los mayores proveedores potenciales ya cuentan con la contratación y la infraestructura necesarias para atacar el mercado, mientras, al contrario de la Informática, no precisan desembolsar grandes sumas de dinero para equipamiento.

Crea oportunidades de consultoría a corto, mediano y largo plazo.

Al permanecer igual el resto de las cosas, el cliente potencial se inclinará hacia el proveedor que cuenta con experiencia. Por lo tanto, a corto plazo los posibles proveedores que todavía no han obtenido suficientes contratos deberán realizar esfuerzos especiales que posiblemente resulten en unos descuentos mayores de lo habitual, al igual que deberán realizarlos los proveedores que han obtenido contratos con el fin de dejar fuera a los demás.

#### 1.6.4 Outsourcing de Recursos Humanos.

No difiere tanto del Outsourcing de cualquier otra función en cuanto a los problemas a los que se debe enfrentar. Sin embargo, existe un factor que dificulta a la mayoría de las organizaciones contemplar dicha acción: el departamento de Recursos Humanos está involucrado en aspectos que son críticos para el bienestar de toda la fuerza laboral y aplicar el Outsourcing a estas responsabilidades normalmente se considerará una severa indicación a todos los implicados de que los directivos no valoran en gran medida estos aspectos. Además, es importante pensar en el efecto que esto tendría en los empleados transferidos. Deberían desempeñar una función humanitaria en la organización. ¿Se preocuparían lo mismo si fueran sometidos al Outsourcing o, lo que es más importante, se creería que se preocupan tanto? Además, una vez que son sometidos al Outsourcing, ¿perderían contacto con la filosofía o la cultura corporativa? ¿Se adaptarán a la cultura de su nueva compañía?

Las organizaciones más importantes parecen reducir constantemente el número de empleados en sus nóminas de personal, un proceso que no muestra signos de poderse reducir. No obstante, para la mayoría de las organizaciones, los empleados seguirán siendo uno de sus activos más importantes. Cuando los despidos abundan, es incluso más importante asegurarse de que la organización parezca estar interesada en el bienestar del personal restante. Es natural que en el período que sigue a los principales despidos los empleados deseen comprobar los diferentes elementos de sus beneficios, algo que lamentablemente suele coincidir con un aumento drástico de la carga de trabajo en el departamento de Recursos Humanos. En un entorno tal de desconfianza y temor, incluso la introducción de tecnología interactiva que permita a los empleados actualizar sus acuerdos de beneficios, sus contribuciones a la jubilación y la deducción en nómina es considerada una señal de que a la dirección principal no le preocupa.

Para las principales organizaciones, los proveedores "naturales" de servicios de Recursos Humanos serán las mayores consultoras internacionales, algunas de las cuales aspiran activamente a dicho trabajo. Un movimiento excesivo de personal en los departamentos de Recursos Humanos de estas grandes consultoras ha imperado durante mucho tiempo y la dirección de Recursos Humanos ha sido una pesadilla para los socios cansados o fracasados. Hay que afrontarlo; estas organizaciones contratan a personas brillantes y deben ser capaces de crear unos servicios de Recursos Humanos de la mejor calidad utilizando la última tecnología.

Finalmente, merece la pena recordar que en gran parte del mundo desarrollado, el cliente rara vez puede transferir toda la responsabilidad del personal simplemente mediante su Outsourcing, situándolos en la nómina de personal de otra organización. Dados estos factores, no hay que esperar que se produzca una avalancha entre las organizaciones establecidas para realizar el Outsourcing de esta función.



## **1.7 Variables y estrategias.**

Ya definido el marco teórico, así como el problema en sí (*“El funcionamiento del Outsourcing en el Área de Soporte Técnico a equipos de cómputo para mejorar la calidad en el servicio”*), se puede establecer una serie de variables las cuales permiten encontrar estrategias de solución al problema planteado, Para esto se debe determinar los factores que lo ocasionan y así estar en la posibilidad de clasificar y cuantificar dichos factores en variables, los cuales, dependiendo de su naturaleza se pueden determinar en 2 grandes rubros: controlables y no controlables.

Se dice que una variable es controlable cuando quien toma la decisión puede controlar el resultado de la misma. En tanto que la variable no controlable se escapa al control de quien toma la decisión, pero que junto con la variable controlable, puede afectar el resultado de la selección.

Del problema en cuestión se pueden obtener la siguiente lista de variables:

núm.	Variable	
	Controlable	No controlable
1	Áreas de la compañía	Cambios futuros en la organización
2	Equipo de cómputo	Condiciones del mercado
3	Procedimientos	Disponibilidad o interés del usuario
4	Desempeño del Outsourcing	Organización del Outsourcing
5	Información	Contingencias del sistema
6	Tiempo de respuesta	Asignación de prioridades o escalamientos
7	Costo de equipos y refacciones	Suministro de equipos y refacciones

Estas variables ya están jerarquizadas de acuerdo al rubro que les corresponde, así como también se hallan interrelacionadas.

Se procede a definir cada una de ellas:

### 1.7.1 Variables controlables.

#### **1.- Áreas de la compañía:**

Son los distintos departamentos en los cuales se haya estructurada la compañía. En ella se ve la estructura y organización que impera en la misma.

#### **2.- Equipo de cómputo:**

Son los instrumentos o herramientas tecnológicas que día a día se utilizan para el desempeño de funciones diversas (Desktops, Laptops, Impresoras, Servidores, etc.).

#### **3.- Procedimientos:**

Conjunto de pasos bien definidos para la resolución de un problema o esquematización de un proceso a realizar.

#### **4.- Desempeño del Outsourcing:**

Es la medida de actuación del servicio contratado en cuanto a las labores realizadas por éste.

#### **5.- Información:**

Es el conocimiento propio de la compañía, los datos que de ésta se encuentran y lo que se genero, se esta generando y se generará con el paso del tiempo.

#### **6.-Tiempo de respuesta:**

Es el lapso que se halla entre el problema y su solución, entre más corto y efectivo sea éste, ¡mejor!

#### **7.- Costo de equipos y refacciones:**

Es el monto designado por presupuesto que se realizará en la compra, reparación o sustitución de equipos y refacciones.

Como se puede observar, todas estas variables son controlables y tienen un margen de movilidad previsible, el cual puede ser ajustado de acuerdo a las necesidades existentes o de nueva creación.

### 1.7.2 Variables no controlables.

#### **1.-Cambios futuros en la organización:**

Son todos aquellos movimientos que se pudieran dar dentro de la Compañía, los cuales pueden ser generados por situaciones internas o externas.

#### **2.- Condiciones del mercado:**

Dentro del ámbito tecnológico, éste se desempeña de acuerdo a la oferta y demanda que haya de sus productos. Puede que exista disponibilidad o existencia en almacén o fábrica, de lo que se requiere, pero todo esto se encuentra íntimamente relacionado con el costo de componentes y sus respectivos materiales.

#### **3.- Disponibilidad o interés del usuario:**

Referente a la actitud del usuario respecto a su problema y con cuanta disposición está para apoyar en la solución del mismo.

#### **4.- Organización del Outsourcing:**

La forma en como se encuentra estructurada de manera interna y la jerarquización propia de la compañía.

#### **5.- Contingencias del sistema:**

Son todos aquellos eventos que no están dentro del control del usuario y que cuyas causas de origen pueden ser diversas, tanto de forma interna como externa.

#### **6.- Asignación de prioridades o escalamientos:**

Dependiendo de la complejidad del problema suscitado, orden jerárquico o demanda del servicio, éste puede ser dictaminado por alguien de rango superior quien realizará los movimientos según considere conveniente.

#### **7.- Suministro de equipos y refacciones:**

Orientado a la disponibilidad de refacciones y equipos, costo y análisis de utilidad o conveniencia.

Como se observa, todas estas variables son no controlables y tienen un margen de inestabilidad alto y de pronóstico reservado. Difícil mas no imposible su manejo.

### 1.7.3 Estrategias generadas.

La interrelación entre las variables controlables y las variables no controlables dará como resultado las estrategias a seguir para la resolución del problema. Se define como estrategia: **la dirección de un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo.**

En este sentido las disposiciones van orientadas a las variables, tanto a las que son controlables, como a las que no lo son. Así como la estrecha relación que guardan entre ellas.

Con base en lo anterior, las estrategias quedan jerarquizadas de la siguiente manera:

1. Ubicación de las áreas a ser atendidas y su jerarquización.
2. Renovación del equipo de cómputo para reducir sensiblemente los problemas.
3. Depurar y generar los procedimientos generales de ejecución para la resolución de problemas.
4. Proveer los mecanismos necesarios que permitan dar seguimiento, dirección y control a la operación del Outsourcing.
5. Tener un mejor control de acceso, almacenaje, distribución, mantenimiento y respaldo de la información para evitar mantener en un status mínimo las contingencias del sistema.
6. Mejorar el tiempo de respuesta con base en una confiable y precisa asignación de prioridades o escalamientos.
7. Optimizar el costo de equipos y refacciones, con base en el suministro de los mismos, haciendo mejoras a la base de datos de proveedores (Proceso de depuración).

Las estrategias recién planteadas, deben de cubrir con 3 características fundamentales:

1. Racionalidad
2. Evolución de la Organización
3. Proceso

La racionalidad hace referencia a lo racional, a que las estrategias estén dotadas de una gran cantidad de razón, que se presten al entendimiento.

Por lo que toca a la evolución de la organización es necesario que se defina el alcance de las estrategias, haciéndolas coincidir con lo realmente requiere la compañía de acuerdo a las necesidades expuestas.

Toda estrategia tiene un proceso, el cual debe ser seguido o completado con sumo cuidado, para evitar resultados no deseados.

Toda estrategia debe estar delimitada en cuanto al lugar, tiempo y espacio en el cual se hará uso de ella.

Así mismo, se debe definir con claridad, cuanto tiempo se necesita para su implementación y los resultados que se van a tener con esto.

A continuación, se explica el proceso de la problemática que atañe en esta tesis. Se podrá observar como algunos principios de la Planeación interactiva son tomados en cuenta, más no todos en su totalidad. Se determina el esquema de acción a implementar en la transición, etapas y modos de operación, así como sus niveles de aplicación o servicio.

## Conclusiones del Capítulo 1

Dada la suma importancia del tema a exponer y desarrollar, es necesario determinar el punto de partida que se debe de tener en el curso de la tesis.

El establecimiento de los antecedentes del Outsourcing, su definición, así como los diversos términos que de éste se tienen, permiten al usuario, tener una idea más clara y concisa del tema desarrollado.

Las diversas aplicaciones que posee, resaltando claro esta, el impacto fundamental que se tiene en el área de la Informática, lleva al lector a ponderar el gran valor de una correcta definición en este rubro.

Al establecer las variables No controlables de la Organización del Outsourcing y asignación de prioridades o escalamientos, en conjunción con los procedimientos, el desempeño del Outsourcing y los tiempos de respuesta, permiten generar diversas estrategias, siendo la más importante de ellas la siguiente:

La depuración y generación de los procedimientos generales de ejecución para la resolución de problemas, proporcionando los mecanismos necesarios que permitan dar seguimiento, dirección y control a la operación del Outsourcing.

## **Capítulo 2 – Análisis y Planeación Interactiva de los Procedimientos de Outsourcing.**

La esencia del capítulo gira en torno a la definición del concepto de Planeación y su orientación. Que se debe de entender por el término de “Planeación Interactiva” y los diversos principios que la conforman. Se establece el análisis de la problemática y sus antecedentes fundamentales. Se genera un breve esquema de las partes que lo conforman, así como el interactuar de éstas.

### **2.1 Definición de Planeación.**

Entiéndase por este concepto como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de Planeación.

La Planeación como técnica o instrumento se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la Planeación así concebida no significa solo crear planes de acción y ejercerlos; implica el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte, en los cambios coyunturales, la orientación y el ritmo de las variables socioeconómicas, en vías de que prevalezca una mayor racionalidad social. Este enfoque proporciona a la Planeación una connotación mucho más amplia: La Creación. <sup>(09)</sup>

Como instrumento, la Planeación se convierte en un factor gradual de cambio que debe crear las condiciones para afectar el presente y comprometer al futuro.

(09)=MIKLOS, Tomas; TELLO, María Elena. "Planeación Interactiva. Nueva Estrategia para el logro empresarial". Ed. LIMUSA. P. YYROTHERY, Brian. "Outsourcing". Ed. LIMUSA. P. 23

## 2.2 Orientación de la Planeación.

Así mismo, la Planeación en sí, posee una orientación en el tiempo, la cual se haya determinada por el siguiente esquema:

Orientación	Pasado	Presente	Futuro
Reactivista	+	-	-
Inactivista	-	+	-
Preactivista	-	-	+
Interactivista	+ / -	+ / -	+ / -

+ = actitud favorable      - = actitud no favorable

La orientación de algunos planeadores es hacia el pasado (reactiva). Otros están orientados hacia el presente (inactiva). Algunos otros se orientan hacia el futuro (preactiva). Existe una cuarta orientación: **la interactiva**. Ésta última considera al pasado, presente y futuro como aspectos diferentes, pero inseparables de la problemática para la que se plantea; se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo. Esta basada en la creencia de que si no se toman en cuenta los tres aspectos temporales de una problemática, el desarrollo será obstruido.

En este caso de estudio, la orientación a seguir será la interactivista, o como mejor se le conoce: **Planeación Interactiva**.



### **2.3 Planeación Interactiva.**

Este tipo de Planeación no desea retornar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. En esta orientación se cree que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y por lo que los demás hacen, del mismo modo como las acciones pretéritas modificaron el curso del presente. Los seguidores de esta orientación, creen que el futuro está sujeto a creación, de ahí que la consideren como:

***“El diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él”.***

Los interactivistas deciden controlar los cambios que se vayan dando. Ven a la tecnología y a los cambios como parte del quehacer cotidiano. Los efectos que la tecnología pueda tener depende de la forma en como se utilice; su buen o mal uso está sujeto a su vez, de consideraciones científicas como humanísticas.

Los interactivistas desean desempeñarse en el futuro mucho mejor de lo que pueden hacerlo en el presente: idealizan. Tratan de perfeccionar su trabajo cada vez más; tratan de mejorar en general, no un aspecto en particular. Su objetivo es maximizar su capacidad para aprender y para adaptarse: ***desarrollarse***.

Los interactivistas creen que la incapacidad para encontrar los verdaderos problemas radica en que uno no está cabalmente consciente de qué cosa es lo que realmente se quiere. Los seres humanos no solo persiguen fines; también persiguen ideales. La gente suele perseguir 3 tipos de fines:

1. Las metas. Son los fines que se pueden esperar alcanzar dentro de un periodo cubierto por la planeación.
2. Los objetivos. Son los fines que no se espera alcanzar dentro del periodo planeado, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
3. Los ideales. Son los fines que se creen inalcanzables, pero hacia los cuales se piensa que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

La Planeación debiera incluir explícitamente los 3 tipos de fines, pero rara vez ocurre así. Dependiendo que tipos de fines se tomen en cuenta, la Planeación se puede clasificar en: Operacional, Táctica, Estratégica o Normativa.

Para este caso, será del tipo Normativo.

Este tipo de Planeación requiere una selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Cubre un periodo indefinido y no tiene horizonte fijo. Tiene que ver con las relaciones internas y externas, incluyendo las relaciones entre la organización y su medio ambiente contextual, sobre el cual no tiene influencia, pero del cual sí recibe influencia.

Se ha seleccionado este tipo de Planeación porque es la que proporciona la mejor oportunidad para enfrentar eficientemente el cambio acelerado, la creciente complejidad organizacional y la turbulencia del medio ambiente. Además da énfasis explícito al desarrollo individual, organizacional y social, así como al mejoramiento de la calidad de vida.

#### **2.4 Principios del Modelo de Planeación Interactiva.**

La Planeación Interactiva “se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro”. Consiste fundamentalmente en el diseño de un porvenir deseable y la selección o creación de alternativas para lograrlo.

Los principios del Modelo de Planeación interactiva son seis y aplican de la siguiente manera:

#### 2.4.1 Principio Prospectivo.

*Se inicia a partir de considerar al futuro como un horizonte abierto, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Bajo este principio se determina el futuro deseado, se diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como restricciones. Con esto se logra el aporte de una serie de elementos al proceso de toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de una determinada situación futura; además permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando de esa manera el grado de elección.*

En este caso, la parte prospectiva del problema, se determinará con base en el futuro deseable y con el objetivo de que sea posible alcanzarlo, sentando las bases para creación de los procedimientos: recopilación de información, verificar la autenticidad de la misma, evitar redundancia, cambios a futuro.

#### 2.4.2 Principio Participativo.

*Parte de la necesidad de una visión compartida del futuro, en donde se motiva a los involucrados a que conozcan y valoren la relación entre lo que aquel realiza y lo que otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto. Es pertinente destacar la importancia de la participación no solo como una “forma moderna” de llevar a cabo algunas acciones o ejercicios, sino como una función interna de trabajo en la que la información, el compromiso, la responsabilidad y la comprensión constituyen elementos clave para contribuir en las mejoras del desempeño total.*

En este caso, la parte participativa del problema, lleva a solicitar la colaboración de todos los actores de este proceso, tanto la compañía contratante, como la que prestará el servicio de Outsourcing. Muchas de las ocasiones, las lagunas que se encuentran en los procedimientos, es porque no están involucrados todos los puntos de vista, opiniones, observaciones específicas de X o Y aplicación, etc. En este proceso se

debe invitar a todos los involucrados de una u otra forma a participar, para que los procedimientos y documentación sea lo más completa y útil posible.

#### 2.4.3 Principio Sistémico.

*El modelo considera prioritario el análisis y funcionamiento sistémico con el propósito de obtener un incremento en la eficacia y en la relevancia. No se trata únicamente de conocer o consolidar los componentes de la organización, sino de enfatizar, dilucidar y valorar las actuales interacciones.*

En este caso, la parte sistémica del problema, se verá reflejada en el hecho de que a la par que se estructuran los procedimientos, éstos deben cumplir con la normatividad de los sistemas que maneja la compañía. Se tiene que estructurar con base en lo que se realiza día y día, tratando de cubrir todas las necesidades generadas por el uso de los mismos. Si existiesen nuevos problemas o soluciones, actualizar a detalle para que éstos sean eficaces y relevantes en todos los sentidos.

#### 2.4.4 Principio de Continuidad.

*Conlleva la presencia de actitudes dinámicas, creativas y sistemáticas. Implica la capacidad de aprendizaje del sistema y una adaptación constante hacia las nuevas demandas y requerimientos. Por tanto, los planes deben actualizarse, extenderse y corregirse frecuentemente, si no es que continuamente. Debe permanecer atento a los cambios reales y posibles para identificar el desempeño real con lo planeado e identificar las causas de la desviación y las medidas correctivas y preventivas adecuadas.*

En este caso, la parte de continuidad del problema, va muy ligada a la parte sistémica del mismo, en ella se había mencionado que era necesario que se documentarán los cambios que se fueran generando a través del paso del tiempo para que la planeación no tuviera huecos y fuera posible corregir, adaptar o depurar los

procedimientos, de acuerdo a la eventualidad presentada. Para este fin, se realizará una bitácora de cambios, indicando el movimiento a realizar, cuando se origino el incidente, de que forma se soluciono, quien lo efectúo, etc. De tal manera que todo quede documentado y pueda ser consultado en cualquier momento.

#### 2.4.5 Principio Estratégico.

*En este principio se pueden apreciar dos aspectos básicos: información y sensibilidad. El primero engloba la necesidad de generar, analizar y circular información prioritaria y significativa, tanto en una perspectiva inmediata como de largo alcance. El segundo se refiere no solo a ser sensible para analizar las oportunidades sino para aprovecharlas y/o crearlas, rebasando la sola reacción coyuntural.*

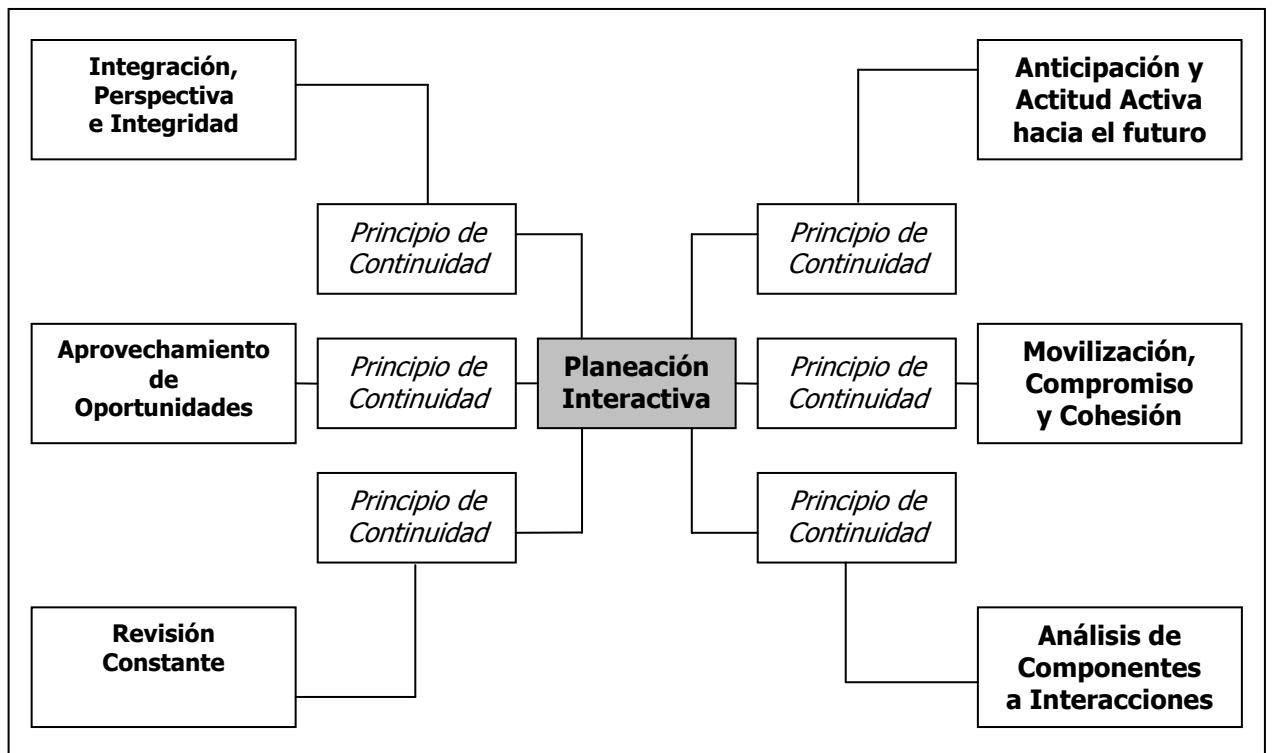
En este caso, la parte estratégica del problema, ya ha sido planteada en el capítulo 1 y durante el transcurso de los capítulos 2 y 3 se explicará su funcionamiento a detalle.

#### 2.4.6 Principio Holístico.

*Implica tanto la perspectiva global como la integridad e integración del sistema. La perspectiva global significa mirada sistemática, donde cada elemento con sus propiedades y comportamiento desempeña un rol importante en un marco amplio. Por su parte, la integración se asocia tanto con el compartir una meta común cuanto con la coordinación e interdependencia necesaria para lograrlo. El elemento de integración se refiere a la consideración de los diversos aspectos, funciones y niveles de la organización, así como en el entorno en el cual se desarrolla.*

En este caso, la parte holística del problema, se ve plenamente cubierta. Esto es como consecuencia de que todos los factores que integran al problema, tanto de la compañía, como del Outsourcing, así como las herramientas, variables y estrategias, han sido analizadas y evaluadas. El desarrollo del capítulo 2, así como gran parte del capítulo 3, permitirá ver a detalle de que forma fue realizado esto.

### Esquema de los Principios de la Planeación Interactiva



Fuente=MIKLOS, Tomas; TELLO, María Elena. "Planeación Interactiva. Nueva Estrategia para el logro empresarial". Ed. LIMUSA. P. 45

## **2.5 Análisis de la Problemática.**

Durante la primera mitad del año 2005, se determinó que sin una reestructuración significativa a nivel mundial, el negocio de JohnsonDiversey (En lo sucesivo JD) en su Área de IT (Tecnologías de Información) sería insostenible.

Pocos meses después se lanzó la iniciativa de Profit Hunt (Cacería del Presupuesto) con el objetivo de incrementar la rentabilidad del negocio en \$ 200 Millones USD aproximadamente a nivel mundial para finales del 2007. (\*)

Después de 9 meses de un detallado análisis, se determinó que la única forma de alcanzar éstos objetivos era pactar un acuerdo de Outsourcing con una compañía dedicada al Área de IT (En lo sucesivo WIPRO), en combinación con otras iniciativas de ahorro para sustituir los recursos internos a nivel mundial destinados a esta área.

Esta resolución fue aprobada por el Consejo Directivo en Abril de 2006, la cual fundamentalmente radicaba en el hecho de que todos los empleados a nivel mundial del área de IT serían cesados de su cargo, para que en un periodo de 18 meses, WIPRO, tomará bajo su control este departamento y así lograr el consabido ahorro antes mencionado en párrafos anteriores.

Para ello se plantearon objetivos, alcances y acuerdos de servicio (SLA) que debían ser cubiertos por WIPRO, los cuales se detallan a continuación:

*(\*) Este dato procede de una fuente interna propia y se maneja de forma general en un comunicado interno de la compañía, sin que existiera la posibilidad de corroborarlo.*

### 2.5.1. Objetivos IT Outsourcing.

Los objetivos por parte del IT Outsourcing eran muy claros (A nivel Mundial):

- Reducir los costos totales de IT.
- Mantener los costos competitivos y performance de IT.
- Acceso a un pool de soporte flexible que responda a nivel mundial a toda hora (capaz de absorber cambios bruscos del negocio y presión de competencia).
- Focalizar más en la Transformación de JD y menos en el gerenciamiento de las operaciones del día a día.
- Centralización de servicios y estandarización en la ejecución.

### 2.5.2. Alcance del Acuerdo de Outsourcing.

JD tercerizó sus operaciones de IT para las siguientes funciones/actividades:

- Help Desk de IT para todos los usuarios, en todas las regiones, todo el tiempo.
- Servicio de Escritorio / soporte desk-side para todos usuarios, en todas las regiones, todo el tiempo.
- Soporte y operaciones para los centros de cómputos de JD.
- Soporte y operaciones para todas las Aplicaciones Globales en inglés.
- Soporte para las aplicaciones relevantes aprobadas en lenguas locales.



Las siguientes funciones/actividades de IT seguirían dentro del entorno de JD (Es decir, WIPRO como tal, no tendrá la facultad de generar ningún referente a...):

- Definición y ejecución de la estrategia de IT.
- Arquitectura total de IT; Dirección de Proyectos y “desarrollo” de iniciativas.
- Gerenciamiento de Proveedores y Toma de Decisiones finales para IT.
- La seguridad de IT y acuerdo de requerimientos y verificaciones
- Remanente de las actividades de Profit Hunt

### 2.5.3. Socios del Outsourcing.

Debido a que JD pactó el contrato con una sola compañía hindú (WIPRO) de Outsourcing a nivel mundial, de mucha presencia en todo el área de Asia-Pacífico, África y Europa, se vieron en la necesidad de subarrendar un socio con amplia presencia en Latinoamérica, para que éste pudiera facilitarles el acceso y control en los países de este bloque. Ese socio fue UNISYS, debido a que este abarcaba todo el continente, que con sus alianzas, podía garantizar la presencia de ellos, en cada uno de los países donde JD se encuentra establecido formalmente, debido que a JD tiene presencia en mas de 123 países en todo el orbe. A continuación una breve descripción general de lo que realizan ambos proveedores a nivel IT y su funcionamiento:

## WIPRO

<b>Ingresos (en \$ USD millones)</b>	384	475	625	934	1354	1815	Crecimiento sostenido CAGR del 36% en los últimos 5 años Integrante del NYSE' TMT (Technology-Media- Telecom) Index, NSE Nifty Index y BSE Sensex
<b>Clientes</b>	217	226	288	399	421	494	Socio de líderes de la industria 155 globales 500 clientes 162 clientes entre Forbes 2000 494 clientes activos hasta 31 Mar 2006
<b>Centros de desarrollos globales</b>	22	26	28	34	40	46	Presencia Global Registrados en NYSE 45 países 6000 empleados situados alrededor del mundo Cerca de 11 centros de desarrollo en el exterior
<b>Empleados (en Miles)</b>	10	13	19	29	42	53	Amplia gama de talentos 23 nacionalidades 2120 consultores Más de 53000 empleados YTD
<b>Periodo</b>	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	

Fuente propia=JD México.

## UNISYS

	
<b>Logros a destacar:</b>	
<b>1</b>	Certificación Global ISO 9001
<b>2</b>	Cobertura en mas de 100 países alrededor del mundo
<b>3</b>	Garantía de capacidad de soporte
<b>4</b>	Más de 9000 empleados - Fuerza de Servicios de Campo con Infinitas clases de habilidades y Certificaciones Estratégicas
<b>5</b>	Manejo global de llamadas & Sistemas de Logística
<b>6</b>	Alianzas Globales & Asociaciones
<b>7</b>	Mas de 6 millones de Eventos de Servicios por Año
<b>8</b>	10 Centros de Servicios Gerenciadores

Fuente propia=JD México.

#### 2.5.4 Acuerdos de Servicio (SLA).

Los acuerdos de servicio fueron determinados, en conjunto, tanto por personal de JD como de WIPRO, quedando clasificados de la siguiente manera:

#### **Gravedad Nivel: Tiempo Máximo de Solución**

##### **Nivel 1: desde un minuto y hasta un máximo de 5 Horas.**

- Problemas que impacten gravemente operaciones normales de negocios o sistemas esenciales ya que no lleva a cabo los procesos programados o no acata los requerimientos regulatorios. Esto considera inconvenientes que impacten en empaque, envío o producción del producto y/o en la opción de realizar transacciones monetarias, y/o cualquier cosa que cause que JD incurra en multas regulatorias.
- Que ningún trabajo esté disponible.
- Problema que cause que el servicio no esté disponible para 100 o más usuarios.
- Mal performance del servicio de manera frecuente.
- Que afecte a diversos sitios, sistemas o aplicaciones.
- Que afecte a los clientes de JD.

##### **Nivel 2: desde 5 horas y hasta un máximo de 24 Horas.**

- Problemas que tienen serio impacto en las operaciones internas.
- Problema de aplicación/ infraestructura a causa del cual una función no pueda ser utilizada por varios usuarios, pero que no afecta las funciones críticas del negocio o existe un trabajo considerado aceptable por el negocio disponible.

- Serio problema sin ninguna solución práctica que afecte a un grupo de trabajo específico de 10 o más usuarios.
- Problema que cause que el servicio deje de estar disponible para un grupo de trabajo específico de 10 o más usuarios.
- Problema que cause que el Sistema Esencial deje de estar disponible

**Nivel 3: desde 24 horas y hasta un máximo de 5 días.**

- Problemas para los cuales existen soluciones prácticas y aceptadas por JD.
- Problemas que impactan la habilidad de desarrollar las obligaciones del trabajo a un usuario en particular.
- Problema que causa que el servicio no esté disponible o degradado para 9 usuarios como máximo.
- Problema que cause que una aplicación necesaria deje de estar disponible.

**Nivel 4: desde 5 días y hasta un máximo de 21 Días.**

- Problema especial, no clasificado en los anteriores niveles y que por consecuencia sea tratado como caso excepcional o especial.

**Nivel 5: Acuerdo mutuo para solución con un mínimo de 21 días para solución.**

- Problema especial, no clasificado en los anteriores niveles y que por consecuencia sea tratado como caso excepcional o especial.

**El nivel de gravedad aumenta en un nivel si fue omitido en el SLA.** Es decir, si WIPRO no determina el nivel de solución a un problema, este sube al inmediato superior. Por ejemplo un problema de nivel 3, por omisión de WIPRO, pasa a nivel 2.

WIPRO en todo momento se va a ajustar a la ventana de tiempo establecida en el SLA para cada actividad en particular. Esta es variable y mientras esté dentro de los límites que la misma, se considerará su tiempo de solución como aceptable.

#### 2.5.5 Modo de Operación.

El usuario en cuestión tendrá que levantar un ticket de servicio (solicitud de servicio) para que su problemática sea atendida. Esto lo puede realizar de 2 formas fundamentales: vía telefónica o por email

- En el primer caso, llamando a un número local gratuito que se enlazara a un call center de WIPRO, donde será atendido por el service desk (mesa de ayuda) quien tratará de diagnosticar la posible solución al problema planteado. De no ser así, se le asignará un número de ticket de servicio, para que dada la gravedad del mismo y de acuerdo al SLA mencionado anteriormente, se le asigne un técnico en sitio que le ayudará a resolver su problemática:
- En el segundo caso, enviando un correo electrónico a una dirección predeterminada donde expondrá su problema a detalle. De igual forma será atendido por el service desk (Mesa de Ayuda) quien tratará de diagnosticar la posible solución al problema planteado. De no ser así, se le asignará un número de ticket de servicio, para que dada la gravedad del mismo y de acuerdo al SLA mencionado arriba, se le asigne un técnico en sitio que le ayudará a resolver su problemática. Este recurso es muy útil cuando se tienen que adjuntar pantallas o información del problema, la cual, debido a su alto contenido e importancia, no es posible describir a detalle por teléfono.

En ambos esquemas, la problemática del usuario debe ser resuelta al 100%, buscando su satisfacción total y confianza.

Brindando siempre apoyo en todas sus inquietudes y esclareciendo todas sus dudas.

Se enfatiza que los usuarios en cuestión, no son expertos en la materia, por lo cual se les debe explicar la terminología existente para lograr llegar a la solución deseada.

#### 2.5.6. Tiempo de Implementación.

La implementación del Outsourcing se dividió en 5 etapas fundamentales, las cuales abarcarían un máximo de 6 meses, detallados de la siguiente forma:

1. Pre-KAP – Pre Proceso de Adquisición del Conocimiento (KAP – Knowledge Application Process) - (Primer Mitad del 1er. Mes).
2. KAP - (Segunda Mitad del 1er. Mes).
3. Secondary Shadow – Sombra secundaria - (2do. Mes: Interactuando la base actual con la nueva – 75% personal de la JD / 25% personal del Outsourcing).
4. Primary Shadow – Sombra primaria - (3er. Mes: Interactuando la base actual con la nueva – 25% personal de JD / 75% personal del Outsourcing).
5. Continuidad de Operaciones.

A partir del cuarto mes en adelante, el Outsourcing estaría capacitado para tomar en sus manos todo el funcionamiento.

3 meses para implementar y los siguientes 3 meses para establecer la primera evaluación del nuevo proceso.

A continuación, un esquema que explica a detalle, cada uno de los pasos realizados en cada etapa:

### Estructura de la Transición en WIPRO



Fuente propia=JD México.

Hasta este punto se ha analizado la forma en como debiera haber sido la transición del departamento a sustituir en la Compañía por parte del Outsourcing.

La Planeación en su conjunto se haya presente en varias etapas, pero no se determina el grado de aplicación de la misma. Sobre todo si se habla de una Planeación Interactiva. En el capítulo 3 se explica como las estrategias planteadas pueden ser integradas a este proceso de transición, las cuales no fueron claramente visualizadas, ni por la compañía contratante, ni por la que presta los servicios de Outsourcing.



## Conclusiones del Capítulo 2

La Planeación en sí, implica un largo proceso de estudio, que conlleva una orientación definida e identificada con un determinado tipo de planeación.

Al elegir a la Planeación Interactiva como el eje principal de la tesis, basado en los antecedentes y datos del mismo, permite un correcto enfoque del análisis del problema, logrando con esto, crear un desarrollo consistente, definido y optimizable en todos los sentidos.

El porqué se elige la aplicación de este tipo de planeación va enfocada a que estudia los eventos generados en el pasado, con las consecuencias que estos tienen en el presente, para implementar a soluciones consistentes a futuro.

La solución inicial planteada por JDM, a pesar de que es buena, no esta bien definida ni sustentada, como para tener los alcances que de ella se esperan.

Los tiempos de implementación que se quieren seguir, son adecuados, más no acordes con las necesidades del negocio ni con la de los usuarios.

Existen muchas áreas que pueden ser perfeccionadas en su funcionamiento con base en la generación y depuración de los procedimientos, los cuales sustentan una propuesta real, alcanzable y con posibilidad de ser evaluada para verificar sus alcances.

Todos los elementos que se han vertido en estos capítulos, permiten generar un mecanismo eficiente, controlable y optimizable de la propuesta planteada inicialmente.

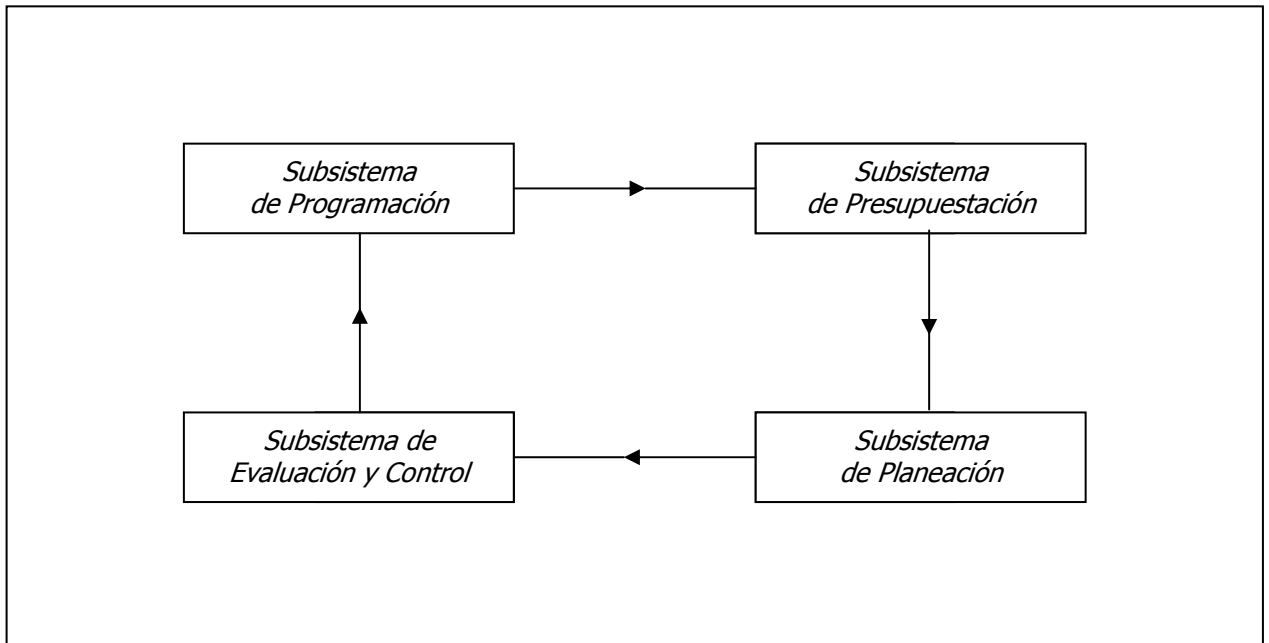
## **Capítulo 3 – Evaluación de la Propuesta.**

La idea del capítulo es definir los subsistemas de la planeación interactiva, la forma en como actúan y sus factores críticos de éxito. Se realiza el análisis de la propuesta y su respectiva implementación. Se evalúan sus resultados con base en los indicadores de servicio y se desarrollan escenarios para ver el impacto de la propuesta a través del paso del tiempo, desde la actualidad hasta el año 2025.

### **3.1 Subsistemas de la Planeación Interactiva**

El modelo que se desea implementar, con base en la ejecución de las estrategias definidas en el Capítulo 1, debe contar con elementos, funciones y mecanismos que orientarán a los órganos involucrados en las tareas de construir la imagen futura en el área de IT, la cual viene a ser sustituida por un tercero dentro de la compañía. Su instrumentación abarca la estructura institucional que en sus distintos niveles de operación define tareas específicas para los participantes, en apoyo de su funcionamiento general. La principal tarea de estos grupos consiste en hacer funcionar el proceso de planeación derivado del modelo, tanto en su construcción como en su operación y control. Este proceso deberá ordenar, de manera racional y sistemática, las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos, de acuerdo con la asignación de recursos, con la organización y con la administración pertinente.

Debido a la posible innovación del funcionamiento del Outsourcing con apoyo y por medio de un proceso de planeación interactiva, se agrupan: las actividades que los constituirán en cuatro subsistemas básicos y secuenciales que aseguren la continuidad y congruencia entre las acciones y los estados del modelo. La propuesta para el sistema queda integrada en una serie de subsistemas que le dan operatividad. A continuación se presenta un esbozo de cada uno de éstos:



Fuente=MIKLOS, Tomas; TELLO, María Elena. "Planeación Interactiva. Nueva Estrategia para el logro empresarial". Ed. LIMUSA. P. 60

### 3.1.1. Subsistema de Planeación

Es el conjunto de elementos y actividades que se requieren para formular e instrumentar el plan institucional mediante el ejercicio del proceso derivado del Sistema.

En éste se:

- Adoptarán técnicas descriptivas apoyadas en las proyecciones estadísticas, evaluaciones cuantitativas, estimaciones cuantitativas y cualitativas y en técnicas prospectivas, generadas por los tickets de servicio que día con día se procesan.
- Se precisará del instrumental necesario para tener en cuenta las condiciones necesarias para el funcionamiento adecuado del Outsourcing, así como para considerar los desajustes inherentes al proceso. Con base en las actividades se pretende que el largo plazo se relacione aún más con el mediano y corto plazo, de tal manera que mantenga congruencia entre las actividades de los mismos.

### 3.1.2. Subsistema de Programación

Se entiende como la etapa intermedia entre la planeación y la presupuestación. Aquí se formularán los programas y proyectos dentro de un proceso permanente de provisión y organización. El inicio de este subsistema lo constituyen los escenarios de largo y mediano plazos. Como se verá más adelante en el apartado de escenarios, este subsistema ha sido contemplado y definido.

### 3.1.3. Subsistema de Presupuestación

Representa la concreción del programa-presupuesto en términos cuantitativos y financieros. Lamentablemente no se cuenta con unidades que permitan generar el detalle del ahorro previsto (200 millones de dólares), solo se posee como un dato general. Así mismo, en este punto, se puede contemplar la aplicación de la renovación del equipo de cómputo, así como de la adquisición de software, herramientas y enseres que permitirán hacer más fácil la labor del Outsourcing.

### 3.1.4. Subsistema de Evaluación y Control

En el se definirán los mecanismos y áreas de participación que detectan y analizan el nivel de cumplimiento de los procedimientos generados, así como de la normatividad para un estable desempeño en los escenarios de largo plazo.

En este se diseña e implanta el control cuyo propósito es no permitir de desvíos y retrasos en la consecución de cada etapa, tal como se maneja en el esquema de transición del departamento de IT de la compañía, hacia el Outsourcing contratado.

La retroalimentación por parte de las encuestas llenadas por los usuarios, así como los diversos reportes generados, permitirán conocer si el nivel de servicio ha mejorado o disminuido durante el proceso. Ver de que forma se puede cambiar la percepción del usuario hacia el trabajo que día a día se realiza en conjunto.

### **3.2 Plan de Actuación**

El plan de actuación definido para este caso consiste de los siguientes pasos:

- Se debe acudir con los usuarios para generar una base de datos con las situaciones de mayor frecuencia que le acarreen problemas en el desempeño de sus funciones, por mínimas que éstas sean. Pasando por todos los departamentos y niveles que se tienen en la compañía. Esto permitirá depurar y analizar las actividades que realizará el Outsourcing y cuales quedarán fuera del scope o alcance de éstos.



#### **Reporte de Problemáticas**

Fecha:        /        /  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Apellido: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_  
Depto.: \_\_\_\_\_  
Problemática: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


Comentarios complementarios a lo explicado por el usuario:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Fuente propia=JD México.*

- Al tener la depuración se genera por escrito una hoja de resultados indicando problema, departamento, frecuencia, impacto y tiempo de solución promedio del mismo.
- Se especifican tiempos de solución máximos y mínimos, así como los objetivos que se pretenden alcanzar con esta documentación.

- En esta parte es donde los procedimientos comienzan a tener una gran fuerza y empuje, debido a que con base en ellos, se generará la bitácora de procesos, servicios e innovaciones que día con día se vaya dando.
- Los procedimientos deberán estar documentados como se indica en la siguiente hoja. En la página 50 se describe el formato que debe de utilizarse.
- Generados los procedimientos en su totalidad, se revisa y firma por ambas partes, estableciendo claramente que se está de acuerdo con todo lo generado y estipulado.
- La firma del Plan de Actuación por las partes contratantes supone la aceptación del contenido del mismo y figurará como un anexo al contrato, para evitar malos entendidos o interpretaciones equívocas con respecto al desempeño del Outsourcing.

	<b>Nombre del Procedimiento a identificar</b>	Código: <b>Código</b>	Página: <b>x de y</b>
	Asociado a : (Nombre del documento del nivel superior) <b>Especificar Aplicación, programa, hardware o lo que aplique</b>	Versión: <b>N.N</b>	

### Objetivo

Describir que es lo que persigue con la implementación del procedimiento.

### Alcance

Definir los involucrados en el proceso y explicar el porqué.

### Actividades del Proceso

Generar la descripción detallada del proceso, especificando paso a paso lo que tiene que realizarse.

### Responsabilidades

Delimitar las responsabilidades de los involucrados.

### Rol:

- Explicar los roles asumidos por el personal involucrado en el proceso.

Historia de Revisión				
Versión	Fecha	Elaborado por	Aprobado por	Cambios realizados
N.N	Fecha de elaboración	Autor del proceso	Aprobación del Director	Definir si es una versión inicial o especificar el porque del cambio en la versión generada.

### Anexos

- Adjuntarlos si el procedimiento lo requiere...

Nivel: X	Dirección del Procedimiento	Tipo de Información Manejad	Fecha de última actualización:
			Fecha de emisión:

Fuente propia=JD México.

### **3.3 Factores Críticos de Éxito**

En el Plan de Actuación deben especificarse, así mismo, qué rendimientos se esperan y qué métodos de medición se van a emplear para:

- Volúmenes de tickets generados, por llamada o email.
- Criticidad en cuanto a terminación y tiempo de respuesta.
- Necesidades críticas de seguridad. (No inherentes al Outsourcing)
- Cómo y cuándo se deben adoptar nuevas tecnologías. (A pesar de que el Outsourcing no está facultado para implementarlo, si está en la necesidad de sugerirlo a discreción).
- Frecuencia de las auditorias de rendimiento y forma de medir éste.
- Criticidad de las aplicaciones si es necesario aplicar un Plan de Contingencias.
- Carga de trabajo prevista para el desarrollo de nuevas aplicaciones.
- Necesidades mínimas de proceso a nivel local.

El éxito del Outsourcing según Leslie P. Wilcocks está supeditado a 5 factores claves:

1. Definir la mejor estrategia de aprovisionamiento posible teniendo en cuenta toda la gama de actividades informáticas diferentes que realiza la compañía.
2. Evaluar la oferta del proveedor en comparación con la realización interna.
3. Negociar contratos que aseguren el control y no sólo la flexibilidad.
4. Gestionar la evaluación del rendimiento del proveedor y su motivación para mejorarlo.
5. Mantener capacidades que aseguren el futuro de las actividades informáticas.



Es muy importante, según este autor: **“No subcontratar nunca un problema, sino sólo una tarea bien definida”**. Esta es una regla de oro que nunca se debe de olvidar y que ayudará a que la implantación del Outsourcing sea un éxito.

### **3.4 Aplicación de Procedimientos.**

Como ya se ha mencionado, una de las estrategias a seguir para solucionar los problemas de manera más efectiva es mejorar y depurar los procedimientos existentes, así como generar los nuevos, para contar con una mayor disponibilidad e interés por parte del usuario.

Como ejemplo de esto, en los anexos de esta tesis, se estructura un procedimiento de forma completa, de manera textual para la instalación del correo electrónico a un nuevo usuario dentro de la compañía JD.

Así mismo, en un apartado electrónico, se manejarían a detalle, paso a paso, las pantallas que se vayan dando conforme el proceso se va ejecutando.

Es importante comentar, que toda esta documentación, debe de estar en 2 tipos fundamentales de acceso: una a nivel impreso y la otra en formato electrónico.

Esto con el fin de que siempre este disponible para el técnico asignado que lo requiera y así poder cumplir con los SLAs estipulados, tanto en el contrato como en el plan de actuación generado.

No esta por demás recordar que todo esto ha sido firmado por ambas partes y que cuando se estampo la rubrica de ambos representantes se quedo en acuerdo de entera satisfacción para todos los involucrados.

### **3.5 Participantes**

La composición del comité que debe participar en la redacción del plan de actuación, depende de la forma en que esté organizada cada compañía.

En el caso de JohnsonDiversey México, debido a que es una empresa transnacional, se rige por un corporativo a nivel mundial, quien fue el que dictamino las directrices generales del actuar del Outsourcing.

Más sin embargo, cada país tiene diferentes plataformas, equipos, software y hardware, tanto específico como general, que es realmente englobar todas las necesidades que deba cubrir el Outsourcing contratado.

Por ello, se sugiere tener todos los procesos documentados, para así poder realizar una auditoria especial, aplicable solo para las condiciones del país, que no forzosamente, difieren en cuanto al proceder global de la compañía.

Se sugiere la creación de un pequeño comité que exponga las necesidades fundamentales que posee la compañía en este país y de que forma puedan ser escuchados dentro del ámbito global.

Las empresas que escuchan las necesidades de sus empleados, las más básicas, las fundamentales, generan un desarrollo en todos los sentidos para el mejor desempeño de todos sus departamentos sin excepción.

### **3.6 Retroalimentación.**

Por medio de encuestas a los usuarios de acuerdo al servicio proporcionado, utilizando el correo electrónico e Internet:

**"JDI Help Desk" <JDIHelpDesk@unisys.com>**

22/08/2008 06:41 p.m.

Por favor, responda a "JDI Help Desk" <JDIHelpDesk@unisys.com>

Para <gregorio.sanchez@johnsondiverse.com>

cc

Asunto Encuesta de satisfacción a los usuarios de Jonson Diversey

Buenos Días

Nuestro sistema nos indica que usted ha utilizado recientemente los servicios de la mesa de ayuda de IT de JohnsonDiversey.

En la mesa de ayuda siempre estamos buscando mejorar la calidad de nuestro servicio. Le solicitamos el favor de tomar unos minutos para completar esta información que nos servirá para continuar con el mejoramiento del servicio prestado.

Ticket #: N/A

Reference #: IM50017980199

Descripción: OneWorld - New Request

[Por favor haga clic sobre el siguiente link para ir a nuestro sitio web y completar la encuesta respecto a su última solicitud hecha al service desk.](#)

\*\*\* Por favor no responda este e-mail. Este e-mail fue generado automáticamente por el sistema y esta cuenta de correo no es revisada. Si tiene alguna duda por favor póngase en contacto con la mesa de ayuda de IT

*Fuente propia=JD México.*

Relación de tickets generados, resueltos y no resueltos, tiempo de atraso, etcétera:



LATAM - Incidents Open Detail  
All open incidents as of:  
Julio 18, 2008



Source SR	Category	Incident Open Date Time	Days Open	Phone	City	Call Priority	Call Via
IM50017779379	Hardware	6/24/08 11:57 a.m.	24	011-5681-2231	Sao Paulo	5	Phone - Direct
IM50017723854	Hardware	6/9/08 4:14 p.m.	39	DO NOT INFORMED	Sao Paulo	3	Phone - Direct
IM50017718636	Hardware	6/6/08 5:50 p.m.	42	+55 21 9457 2001	Sao Paulo	3	Phone - Direct
IM50017713152	Hardware	6/5/08 3:51 p.m.	43	555-321-4100	Tlalnepantla	3	E-mail
IM50017713071	Hardware	6/5/08 3:42 p.m.	43	555-321-4100	Tlalnepantla	3	E-mail
IM50017712965	Network	6/5/08 3:26 p.m.	43	555-321-4100	Tlalnepantla	5	E-mail
IM50017707947	Hardware	6/4/08 3:27 p.m.	44	58241-2009050	Valencia	3	Phone - Direct
IM50017705567	Inquiry	6/3/08 11:26 p.m.	45	555-321-4100	Tlalnepantla	3	E-mail
IM50017698490	Software	6/2/08 4:47 p.m.	46	+54 11 48428213	Buenos Aires	3	E-mail
IM50017695089	Inquiry	5/31/08 4:02 p.m.	48	56 2 713 11 30	Santiago	3	E-mail
IM50017685514	Hardware	5/28/08 9:07 p.m.	51	582412009050	Valencia	3	Phone - Direct
IM50017682508	Hardware	5/28/08 1:56 p.m.	51	553661504	Bogota	3	E-mail
IM50017680591	Software	5/27/08 9:25 p.m.	52	555-350-7100	Mexico	3	E-mail
IM50017674838	Security	5/26/08 2:15 p.m.	53	+52 818 105 7075	Monterrey	3	Phone - Direct
IM50017663319	Hardware	5/21/08 6:17 p.m.	58	+55 11 5681 1401	Sao Paulo	3	E-mail
IM50017642291	Software	5/15/08 5:58 p.m.	64	+54 11 48428200	Buenos Aires	3	E-mail
IM50017626610	Hardware	5/12/08 5:30 p.m.	67	506 93435206	Santiago	3	Phone - Direct
IM50017599899	Hardware	5/5/08 5:54 p.m.	74	+52 55 5321-4100	Tlalnepantla	3	E-mail
IM50017599691	Software	5/5/08 5:16 p.m.	74	+55 11 5681-2281	Sao Paulo	4	E-mail
IM50017599218	Hardware	5/5/08 4:06 p.m.	74	56 2 7131125	Santiago	3	Phone - Direct
IM50017585023	Software	4/30/08 4:00 p.m.	79	523222935648	VALLARTA	3	Phone - Direct
IM50017584616	Hardware	4/30/08 3:13 p.m.	79	56 2 7131100	Santiago	3	E-mail
IM50017479966	Hardware	4/2/08 9:06 p.m.	107	+52 55 9138 8900	Mexico	3	E-mail
IM50017454509	Software	3/26/08 5:50 p.m.	114	876-923-8666	Kingston	3	Phone - Direct
IM50017345715	Software	2/21/08 7:22 p.m.	148	5411 48428314	Buenos Aires	5	E-mail

Fuente propia=JD México.

### 3.7 Indicadores de Servicio.

Los Indicadores de Servicio están determinados por las estadísticas que el Outsourcing o prestador de servicios facilita al contratante para que verifique el “Performance” o desempeño del mismo, en cuanto a los siguientes rubros:

- Reporte semanal de tickets (abiertos y cerrados)



LATAM - Summary Info  
For the Reporting Period of:  
Julio 17, 2008



Closed Incidents Summary					Open Incidents Summary		
Inc.	Metrics	17/07/2008	MTD	Targets	Inc.		
JDI	Incidents Closed	55	728		JDI	Incidents Open	232
	Incidents Created	62	769			Average Handle Time Only	20.64
	Average Handle Time Only	35.98	16.90			Average Entitlement Time Only	2.02
	Average Entitlement Time Only	2.13	2.00			EUHD Average Handle Time	22.66
	EUHD Average Handle Time	38.11	18.90			EUHD Total Handle Time	5,258
	EUHD Total Handle Time	2095.98	13757.57				
	First Call Resolution	29	270				
	FCR %	92.86%	96.40%	>=85%			
	Service Desk Resolution	29	289				
	Service Desk Resolution %	52.73%	39.70%				
	Service Desk Closure %	100.00%	97.58%	>=95%			
	Email Response Time	0.1441111111	26.79302	<=1 hr			
	Blank Email Time	0	2				

Call Via Summary of Closed	Tickets
E-mail	5
Phone - Direct	50
Grand Total	55

Call Via Summary of Open	Tickets
E-mail	126

Fuente propia=JD México.

- Volumen de llamadas recibidas.



ATAM - ACD General Info - By Date or Weekly Call Volume

For the Reporting Period of:  
Julio 17, 2008



Inc.	Calls Offered	Calls Ans...	Total Aband...	Total True Aband...	ACD Abandoned Rate %	ASA in Secs	Max Answer Delay	Answered Before Threshold	Answered Before Threshold %
JDI	830	764	66	32	3.86%	24.31	628	695	90.97%

Incident Closed Day	Incident Closed Date	Calls Offered	Calls Ans...	Total Aband...	Total True Aband...	ACD Abandoned Rate %	ASA in Secs	Max Answer Delay	Answered Before Threshold	Answered Before Threshold %
Jueves	17/07/2008	47	47	0	0	0.00%	12.30	76	46	97.87%
Miércoles	16/07/2008	52	50	2	1	1.92%	20.80	177	46	92.00%
Martes	15/07/2008	44	41	3	0	0.00%	25.51	200	35	85.37%
Lunes	14/07/2008	70	57	13	7	10.00%	27.25	242	52	91.23%
Domingo	13/07/2008	8	4	4	0	0.00%	5.75	8	4	100.00%
Sábado	12/07/2008	4	4	0	0	0.00%	17.50	29	4	100.00%
Viernes	11/07/2008	64	60	4	3	4.69%	14.68	136	55	91.67%
Jueves	10/07/2008	79	73	6	1	1.27%	23.52	460	65	89.04%
Miércoles	09/07/2008	28	26	2	0	0.00%	15.31	173	25	96.15%
Martes	08/07/2008	87	80	7	5	5.75%	29.96	255	69	86.25%
Lunes	07/07/2008	90	79	11	7	7.78%	40.43	628	69	87.34%
Domingo	06/07/2008	4	2	2	1	25.00%	4.00	5	2	100.00%
Sábado	05/07/2008	2	2	0	0	0.00%	9.50	13	2	100.00%
Viernes	04/07/2008	43	42	1	1	2.33%	9.17	46	42	100.00%
Jueves	03/07/2008	66	62	4	0	0.00%	16.71	122	57	91.94%
Miércoles	02/07/2008	64	62	2	2	3.13%	40.34	509	54	87.10%
Martes	01/07/2008	78	73	5	4	5.13%	23.64	249	68	93.15%

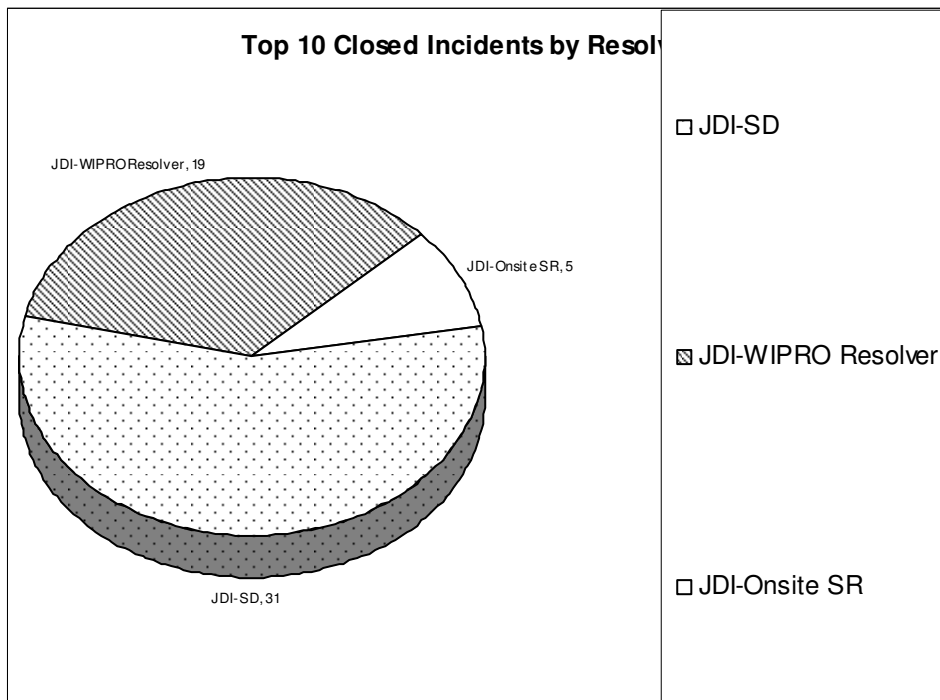
Fuente propia=JD México.

- Incidentes resueltos por grupo resolutor.



LATAM - Incidents Closed by Resolver

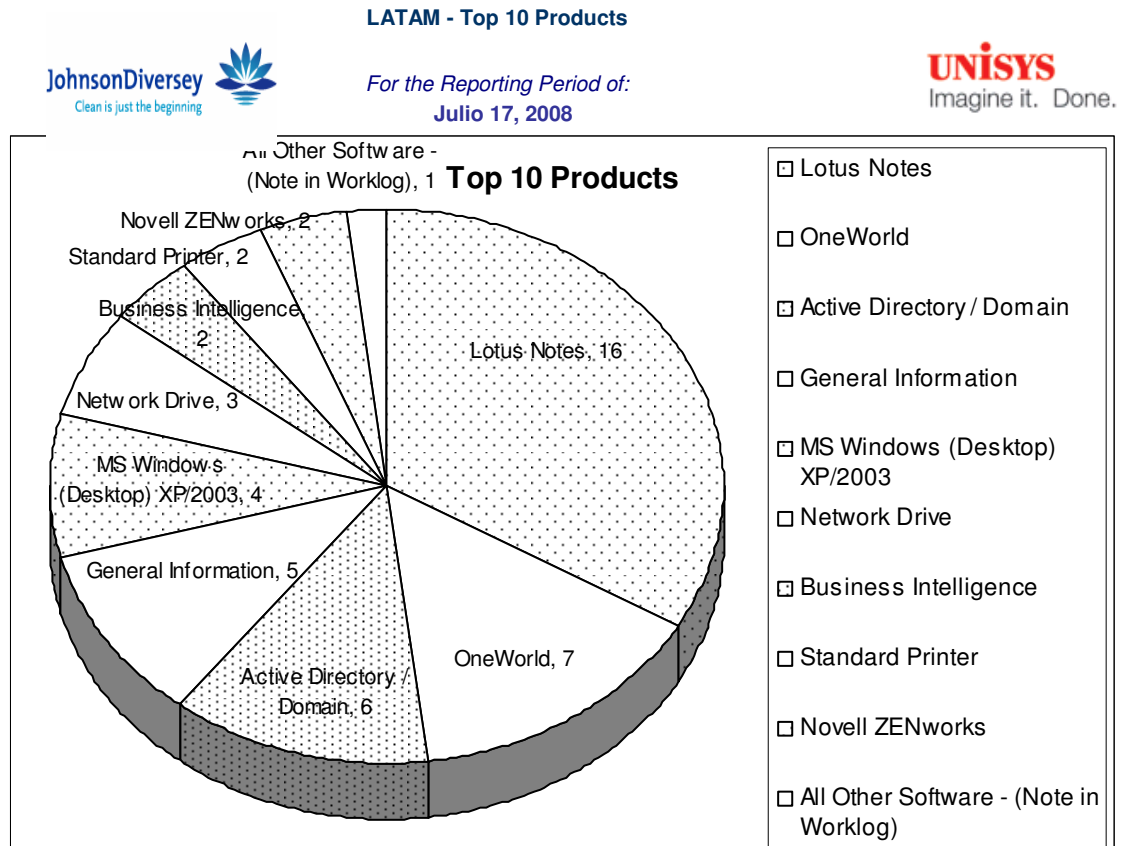
For the Reporting Period of:  
Julio 17, 2008



Resolver Group	Tickets	% of Total
JDI-SD	31	56.36%
JDI-WIPRO Resolver	19	34.55%
JDI-Onsite SR	5	9.09%

Fuente propia=JD México.

- El top ten de productos o Aplicaciones más frecuentes en Problemáticas.



Product Type	Tickets	% of Total
Lotus Notes	16	29.09%
OneWorld	7	12.73%
Active Directory / Domain	6	10.91%
General Information	5	9.09%
MS Windows (Desktop) XP/2003	4	7.27%
Network Drive	3	5.45%
Business Intelligence	2	3.64%
Standard Printer	2	3.64%
VPNC	1	1.82%
Internet (External) Access	1	1.82%
http	1	1.82%
Wireless	1	1.82%
MS Internet Explorer (Std)	1	1.82%

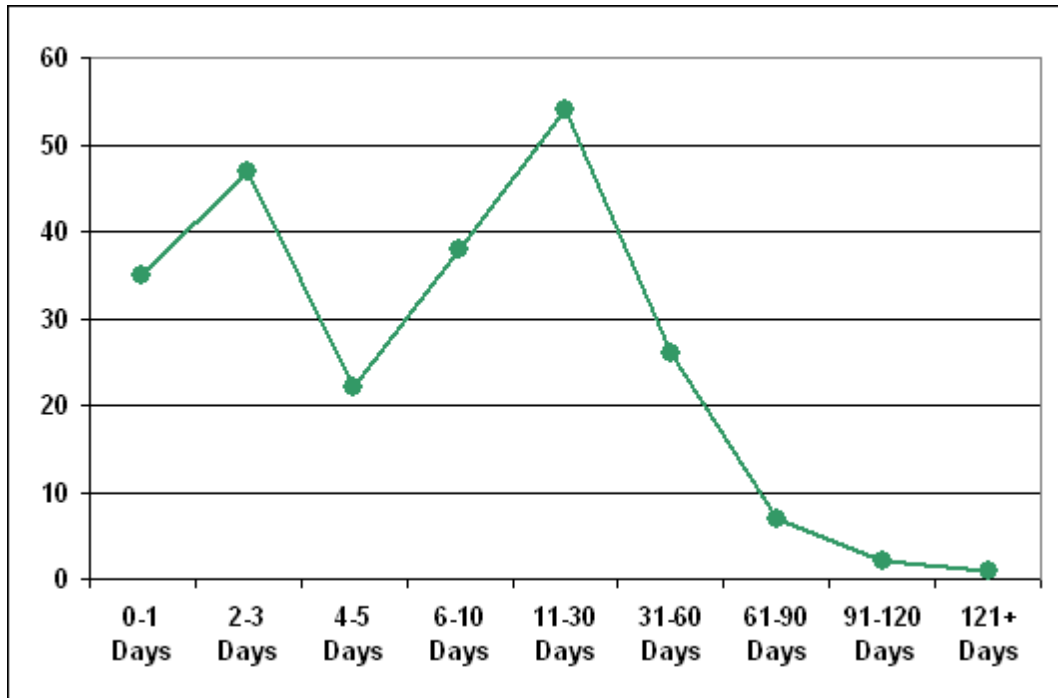
Fuente propia=JD México.



- Tabla de edades de los incidentes generados.



LATAM - Aging Incident Detail  
 All open incidents as of:  
 Julio 18, 2008



Open Incident Aging	Total Incidents	% of Total
0-1 Days	35	15.1%
2-3 Days	47	20.3%
4-5 Days	22	9.5%
6-10 Days	38	16.4%
11-30 Days	54	23.3%
31-60 Days	26	11.2%
61-90 Days	7	3.0%
91-120 Days	2	0.9%
121+ Days	1	0.4%

Fuente propia=JD México.

### **3.8 Las TICs.**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), generaron una explosión sin precedentes de formas de comunicarse a principios de los años noventa. A partir de este periodo, Internet se convirtió en un instrumento especializado de la comunidad científica a ser una red de fácil uso que modificó las pautas de interacción social.

Por Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) se entiende un término empleado para designar lo relativo a la Informática y Telecomunicaciones conectada a Internet, y especialmente el aspecto social de éstos. Ya que éstas designan a la vez un conjunto de innovaciones tecnológicas pero también las herramientas que permiten una redefinición radical del funcionamiento de la sociedad.

Las TICs conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente las computadoras, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Se pueden agrupar a las TICs en tres grandes rubros:

- Las Redes.
- Los Terminales.
- Los Servicios.

#### **3.8.1 Las Redes**

Dentro de este rubro podemos encontrar a la Telefonía Fija, el cual es el método más elemental para realizar una conexión a Internet, por medio del uso de un módem en un acceso telefónico básico. A pesar que no tiene todas las ventajas características de la banda ancha, es el punto de inicio para muchos usuarios y es una alternativa básica para zonas de menor poder adquisitivo.

La Banda Ancha es un acceso superior a un acceso analógico. Se considera Banda Ancha a un acceso en el cual la velocidad es igual o superior a los 200 kbps, como mínimo en un sentido. En un acceso telefónico, lo máximo que se puede alcanzar en ocasiones es de 56 a 128 kbps. Para la Unión Internacional de Telecomunicaciones el umbral se sitúa en los 2 Mbps.

En nuestro país actualmente se encuentran diferentes tecnologías: la llamada Fibra Óptica (hasta la empresa o el hogar), cable (Introducido en principio por distribución de TV), el satélite, el rDSL (soportado en la red telefónica tradicional) y otros en fase de desarrollo. Infinitem, servicio proporcionado por TELMEX es un buen ejemplo de esto.

Los motivos para preferir conexiones de Banda Ancha son el no tener la línea telefónica ocupada, la velocidad del acceso y la posibilidad de estar siempre conectado. Así como el acceso a nuevos servicios relacionados con la fotografía, la descarga de música o vídeos. De menor manera, en el hogar, el equipo de conexión a Internet (módem/router) permite crear un entorno de red.

La Telefonía Móvil en todo el mundo ha superado a la Telefonía Fija, a pesar de ser un tipo de acceso que se encuentra desde hace menos años en el mercado. Se debe a que las redes de telefonía móvil son más fáciles y baratas de desplegar.

Las redes actuales de telefonía móvil permiten velocidades medias competitivas en relación con las de banda ancha en redes fijas. Esto permite el acceso a Internet a usuarios con alta movilidad, en vacaciones, o para los que lo tienen acceso fijo. Y de hecho, se están produciendo crecimientos muy importantes del acceso a Internet de banda ancha desde móviles y también desde dispositivos fijos pero utilizando acceso móvil. Este tipo de tecnología es capaz en teoría de dar múltiples servicios (imagen, voz, datos) en altas velocidades, aunque en la práctica la calidad del servicio es variable.

La Televisión es otro factor importante en las redes de las TICs. Actualmente hay cuatro tecnologías para la distribución de contenidos de televisión, incluyendo las versiones analógicas y las digitales:

- La Televisión Terrestre, que es el método tradicional de liberar la señal de difusión de TV, por ondas de radio transmitida por el espacio abierto.
- La Televisión por Satélite, libera la señal vía satélite.
- La Televisión por Cable, es una forma de proveer la señal de televisión directamente a los televisores por cable coaxial.
- La Televisión por Internet, traduce los contenidos en un formato que puede ser transportado por redes IP, por eso también es conocida como Televisión IP.

En el año 2008 se introduce la TV sobre el terminal móvil. Bajo esta modalidad se ofrece un amplio catálogo de canales de televisión y de vídeos y se prevén diversas opciones de comercialización, con el pago por acceso a un paquete de canales o pago por consumo.

Las redes de televisión se encuentran en un proceso de transición hacia una tecnología digital (TDT). En esta nueva tecnología se supone una mejora en la calidad de imagen, a la vez que permite nuevos servicios.

### 3.8.2 Los Terminales

Actúan como punto de acceso de los usuarios a la Sociedad de la Información y por eso son de suma importancia y son uno de los elementos que más han evolucionado. Es frecuente la aparición de terminales que permiten aprovechar la digitalización de la información y la creciente disponibilidad de infraestructuras por intercambio de esta información digital. A esto han contribuido diversas novedades tecnológicas que han coincidido en el tiempo para favorecer un entorno propicio, ya que la innovación en terminales va unida a la innovación en servicios pues usualmente el terminal es el elemento que limita el acceso.

Las novedades que hacen referencia a la capacidad y a la miniaturización de los dispositivos de almacenaje son los que han permitido la creación de un conjunto de nuevos dispositivos portátiles, entre estos podemos encontrar:

- Computadoras personales de escritorio,
- Computadoras portátiles (laptops y netbooks),
- PDAs (Personal Digital Assistant - Asistente Digital Personal),
- Teléfonos (fijos y celulares),
- Hubs, Switches y Routers.
- Lectores de tarjetas de memoria (USB, SD, MS, etc...),
- Discos duros portátiles de alta capacidad,
- Reproductores y grabadores de CDs y DVDs,
- Televisores (de Alta Definición y Digitales),
- Navegadores de Internet (Comerciales y de Software Libre),
- Reproductores portátiles de audio y vídeo

### 3.8.3 Los Servicios

Las TICs han sido condicionadas por la evolución y la forma de acceder a los contenidos, servicios y aplicaciones. A medida que se extiende la banda ancha y los usuarios se adaptan, se producen cambios importantes en los servicios.

El correo electrónico es una de las actividades más frecuentes en las empresas y en los hogares con acceso a Internet. El correo electrónico y los mensajes de texto de los dispositivos móviles han modificado las formas de interactuar.

La búsqueda de información, es uno de los servicios estrella de internet, proporcionado por los llamados motores de búsqueda, tales: como Google, Yahoo, Bing, etc. que son herramientas que permiten extraer de los documentos de texto y páginas web las palabras que mejor los representan. Estas palabras las almacenan en un índice y sobre

este índice se realiza la consulta. Permite encontrar recursos (páginas web, foros, imágenes, vídeo, ficheros, etc.) asociados a combinaciones de palabras. Los resultados de la búsqueda son un listado de direcciones web donde se detallan temas relacionados con las palabras clave buscadas. La información puede constar de páginas web, imágenes, información y otros tipos de archivos. Algunos motores de búsqueda también hacen minería de datos y están disponibles en bases de datos o directorios abiertos.

Las empresas y entidades pasaron a utilizar las TICs como un nuevo canal de difusión de los productos y servicios aportando a sus usuarios una ubicuidad de acceso. Ya no solo se limitaba al correo electrónico o a la búsqueda de información, sino que apareció un segundo grupo como el comercio electrónico, la banca online, el acceso a contenidos informativos y de ocio y el acceso a la administración pública.

Son servicios donde se mantiene el modelo proveedor-cliente con una sofisticación, más o menos grande en función de las posibilidades tecnológicas y de evolución de la forma de prestar el servicio.

#### 3.8.4 Las TICs y el Outsourcing

Después de efectuar el análisis de las TICs como pueden apoyar éstas a un esquema de Outsourcing? ¡De múltiples formas! Les permiten retomar los controles del Área o Departamento a sustituir, de forma local y de manera remota.

Con la interacción entre las Redes, los Terminales y los Servicios, se puede ejecutar cualquier tarea, que no sea meramente crítica, en cualquier lugar o situación.

La movilidad de los dispositivos tecnológicos, permite llevar todo tipo de controles para el seguimiento de casos, enrutamiento a proveedores o definición de políticas de atención. Los niveles de servicio son cubiertos en tiempo y forma, debido a la facilidad del manejo de las herramientas, que van desde ingresar a una página web a levantar un ticket, escribir un correo, realizar una llamada de servicio o la solicitud de cualquier tipo de soporte, no importando si éste se deriva en el sitio o de forma remota en cualquier punto dentro o fuera de la compañía.

El mayor auge en las comunicaciones móviles permite, tanto a los usuarios, como la gente involucrada en el Outsourcing, brindar soporte desde prácticamente cualquier lugar. Teniendo una conexión de banda ancha por internet o una conexión vía modem, se puede hacer uso de diversos recursos para resolver todo tipo de problemáticas. Ya sea utilizando una laptop, netbook, PDA o teléfono celular inteligente, cargado con las herramientas esenciales para este propósito.

Con la documentación de procedimientos, aunado a la portabilidad de esta información, se pueden resolver situaciones que en otro momento hubiesen requerido más tiempo para su posible solución.

Día con día, se anexan nuevas herramientas que permiten aumentar el control y desempeño del Outsourcing en las tareas diarias o altamente recurrentes de la compañía: Compartir recursos en línea, sesiones por escritorio remoto, actualización “en caliente” de bases de datos y servidores, etc.

### **3.9 Beneficios y Desventajas del Outsourcing.**

La lógica esencial del Outsourcing consiste en que JD pueda centrarse en la "esencia de su negocio", delegando áreas concretas a expertos externos, liberando de esa forma recursos que pueda dedicar a aspectos básicos de su negocio, tales como:

#### ***\* Acceder a capacidades de primer nivel***

Los grandes proveedores de servicios, realizan grandes inversiones en tecnología, metodologías y personas. Adquieren experiencia al trabajar con muchos clientes que se enfrentan a problemas comunes. Esta combinación de especialización y experiencia proporciona a los clientes una ventaja competitiva y les ayuda a evitar el coste de mantenerse permanentemente al día en tecnología y formación. Además, existen mejores oportunidades profesionales para los profesionales que se incorporen al proveedor de Outsourcing.

#### ***\* Liberar recursos para otros propósitos***

Toda organización cuenta con recursos limitados. El Outsourcing permite a una organización redireccionar sus recursos, fundamentalmente personas, desde actividades colaterales hacia actividades de mayor valor añadido. Personas cuyas energías se enfocaban internamente pueden pasar a enfocarse externamente, en el cliente.



**\* *Compromiso con la evolución tecnológica***

Para tener éxito, un acuerdo de Outsourcing debe partir de una relación de gran confianza, tanto con el proveedor del servicio como con el propio personal. Esta proximidad, unida a condiciones contractuales que exijan la actualización de la tecnología garantiza una evolución permanente y satisfactoria de todas las infraestructuras tecnológicas.

**\* *Mejorar el enfoque de JD***

El Outsourcing permite a JD enfocarse en su negocio principal, al delegar funciones operativas en un tercero. El Outsourcing supone tener un único punto de contacto para las cuestiones operativas frente a la situación inicial en la que se cuenta con numerosos responsables dedicados a gestionar la relación con proveedores y el personal interno, planificar, etc. Esos responsables pueden ahora concentrarse en hacer crecer el negocio.

**\* *Reducir los costes operativos***

Las compañías que tratan de hacerlo todo solas (como es el caso de JD) suelen incurrir en grandes costes de investigación, desarrollo, marketing e implantación, los cuales acaban repercutiéndose sobre sus clientes. La menor estructura de costes del proveedor externo derivada de las economías de escala que éste obtiene así como de la eficiencia obtenida de la especialización reducen los costes operativos de la compañía proporcionando una ventaja competitiva clara.

**\* *Acceder a recursos no disponibles internamente.***

Las compañías recurren al Outsourcing porque no cuentan con los recursos que necesitan dentro de su compañía. Se trata de una alternativa viable para construir las capacidades que se necesitan desde cero, Las nuevas organizaciones, los spin-offs o las compañías que se expanden a nuevos mercados o tecnologías deberían considerar las ventajas del Outsourcing desde el principio.

**\* *Liberar recursos financieros***

El Outsourcing puede reducir la necesidad de invertir fondos de capital en funciones no centrales del negocio (En el caso de JD, una medida presupuestal). En lugar de adquirir los recursos mediante el uso de fondos de capital, éstos pueden contratarse en forma de gasto por uso. El Outsourcing también puede mejorar ciertos ratios financieros de la compañía al eliminar la necesidad de mostrar retorno al capital por inversiones de capital en áreas no estratégicas.

**\* *Reducción de Riesgos***

Las inversiones que realiza una empresa están sujetas a grandes riesgos derivados por el constante cambio de los mercados, la competencia, la normativa, las condiciones financieras o la propia tecnología. Mantenerse al día frente a todos estos cambios, especialmente aquellos en los que se produce un salto que precisa de grandes inversiones, es muy arriesgado. Los proveedores de Outsourcing realizan inversiones en nombre de varios de sus clientes, no sólo de uno. Al compartirse la inversión, el riesgo se divide, reduciéndose significativamente el riesgo asociado a cada una de las compañías que se benefician de dichas inversiones.

**\* *Mejorar la gestión de funciones complejas o difíciles de controlar***

El Outsourcing no implica la cesión de la responsabilidad final sobre los procesos o funciones sujetas al acuerdo de servicio. Cuando una función resulta difícil de gestionar o que está fuera de control, la organización debe analizar con cuidado las causas que provocan dicha situación. Si los requerimientos, expectativas o recursos necesarios no son abordables con claridad, el Outsourcing no mejorará la situación. Por el contrario sí es posible definir con precisión los resultados esperados y cómo alcanzarlos la externalización de los procesos afectados puede ser una manera de alcanzar mayores niveles de servicio al recurrir a un experto especializado en los mismos.

Apoyándonos en todo lo realizado, el siguiente punto de esta tesis, contiene una herramienta por demás novedosa, práctica y útil para el desenvolvimiento de cualquier situación. En este caso, me refiero a los escenarios, que no son mas historias que describen los estados actual y futuro de un entorno empresarial.

Son un conjunto de futuros razonablemente plausibles, pero diferentes desde el punto de vista estructural. Una descripción mucho más conceptual de un futuro, con base en la causa y el efecto y que son concebidos mediante un proceso de pensamiento causal, más que probabilístico.

La planeación de escenarios contribuye a:

- Crear una estructura en los eventos y patrones en el entorno.
- Identificar la incertidumbre irreducible.
- Crear un proceso de conversación dialéctica en el cual se confrontan entre sí, las diversas visiones.
- Aprovechar el conocimiento disponible de cada miembro de la organización.
- Aportar perspectivas externas.
- Adaptar todo esto a las consideraciones estratégicas corporativas.

**\* Condiciones laborales NO aceptables para los prestadores de servicio.**

El Outsourcing no implica una contratación plena para la persona que presta sus servicios, debido a que ésta carece, en muchas de las ocasiones de las prestaciones básicas que por Ley una empresa está en la oportunidad de ofrecer a un trabajador, tales como: Seguro Social, Vacaciones, Aguinaldo, Reparto de Utilidades, Escalafón, Antigüedad, Liquidación, Bonos de Productividad, entre otros. Los trabajadores que se encuentran en la modalidad de Outsourcing no son empleados pagados de la empresa que de hecho presta el servicio, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. Normalmente se contrata a los trabajadores con "contrato de obra", a pesar de que la tarea realizada suele ser continua. Dada la precariedad total producida y el abuso que se suele dar de esta figura contractual, a veces incluso para realizar despidos arbitrarios, es normal la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir.

**\* Puestos de trabajo menos deseables.**

El Outsourcing no elimina puestos de trabajo, pero hace menos deseables los puestos que son reemplazados y menos valiosos económicamente los puestos subcontratados. Cuando la subcontratación es paliada con la reconversión de empleos, por ejemplo, algunos de los trabajadores afectados tienen un nivel educativo alto y pueden tener un título universitario y maestría. La reconversión a otro campo puede no ser una opción tras años de estudio y el coste que ello hubiera implicado. También hay pocos incentivos ya que los puestos de trabajo destino pueden ser susceptibles de subcontratación también, y por ende, son 100% reemplazables en cualquier momento de la vida laboral.

**\* *Alta rotación de personal.***

La empresa que ofrece el Outsourcing, generará una alta rotación de personal debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata. Aunado a los dos puntos anteriores, el flujo de personal es altamente considerable.

**\* *Pérdida de contacto con nuevas tecnologías.***

La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos. Al ser un externo el que determina el curso a seguir en cuanto a tecnología se refiere, dependerá de los recursos que éste tenga, para poder efectuar cualquier proceso de innovación que pretenda implementar, no importando si éste va conforme a las expectativas deseables para el buen desempeño de lo que realmente es necesario.

**\* *El costo ahorrado puede que no sea el esperado***

En este caso particular, así fue, el ahorro proyectado no coincidió con lo que se esperaba. La falta de planeación, la poca o nula documentación de procedimientos, la rotación de recursos, etc. trajo como consecuencia el hecho de no llegar a la meta originalmente planteada por JD.

**\* *Alto costo en el cambio de un proveedor.***

En caso de que el proveedor seleccionado no resulte satisfactorio, su cambio implicaría fuertes desembolsos de dinero, ya que por lo regular, se firman contratos de periodicidad muy larga (desde 2 hasta 10 años) para medir la efectividad del proceso, que le hacen muy difícil a la Empresa volver a un esquema anterior o diferente.

### **3.10 Escenarios**

Para el correcto establecimiento de los escenarios, se ha realizado la siguiente tabla, la cual indica los temas que conforman al problema, las variables inherentes a él y la importancia (expresada en términos de tanto por ciento) que tiene dentro de la organización en estos momentos:

No.	Tema.	Variables.	Importancia
1	Compañía.	Áreas de Trabajo.	3%
		Procedimientos.	15%
		Información.	5%
		Cambios futuros en la Organización.	3%
		Disponibilidad de los usuarios	3%
2	Outsourcing.	Desempeño.	7%
		Tiempos de respuesta.	20%
		Organización.	7%
		Asignación de prioridades.	6%
3	Recursos.	Costo de Equipos.	3%
		Costo de Refacciones.	3%
		Suministro de Equipos y Refacciones.	3%
4	Tecnología.	Equipo de Computo.	10%
		Contingencias del Sistema.	5%
5	Mercado.	Condiciones del Mercado.	7%
<b>Total</b>			<b>100%</b>

Fuente propia=JD México.

Una vez que se han analizado las diversas variables, se puede determinar que los *procedimientos*, así como los *tiempos de respuesta*, son los elementos que permitirán la creación de los escenarios, los cuales estarán contemplados en 4 etapas fundamentales que se enlistan de la siguiente forma:

- Esquema al 2010,
- Esquema al 2015,
- Esquema al 2020 y
- Esquema al 2025.

### 3.10.1 Esquema al 2010



#### **El Cielo (Donde todos queremos estar...)**

Una vez establecidos los procedimientos internos de la compañía, bien definidos y estructurados con base en las observaciones de todo el personal involucrado (técnicos, ingenieros, usuarios, etc.), los tiempos de respuesta son aceptables y precisos. Realmente no genera ningún problema la rotación de personal que pueda haber por parte del personal de Outsourcing. Así mismo los usuarios han sido capacitados en los aspectos básicos para dar un diagnóstico más certero con base en las observaciones que éstos realizan, las cuáles se acercan a un punto más técnico y detallado que a la mera visualización de síntomas que en antaño no sabían como describir. La información está al alcance de todos y la correcta definición de perfiles dentro de la compañía, así como del Outsourcing, generan un perfecto engranaje en la consecución de objetivos y en el mínimo retraso de las tareas.

### **El Limbo (Nadie sabe a ciencia cierta donde está...)**

En este escenario, a pesar de que los tiempos de respuesta son aceptables, no son del todo precisos, ya que no se siguen los procedimientos para la resolución de problemas que aquejan al usuario. El escaso seguimiento que existe en las diversas situaciones que se suscitan, generan desconfianza en los usuarios, se trata de volver al esquema de personal conocido en vez de la rotación del personal de soporte para dar soluciones a los problemas reportados. Las contingencias del sistema, debido a las soluciones rápidas, pero poco certeras, se empiezan a convertir en una constante dentro del quehacer cotidiano de la compañía. Los procesos de la compañía no fluyen con la misma rapidez y naturalidad que debiera, lo cual trae como consecuencia pequeños retrasos en las actividades.

### **El Purgatorio (Se purgan los pecados cometidos en el pasado...)**

Por no realizar un adecuado planteamiento de los procedimientos en su momento, se ven mermados los tiempos de respuesta, ya que a pesar de que se encuentran las soluciones a los problemas expuestos, éstas ya no son tan efectivas cuando pasa más del tiempo permitido. Los usuarios no son pacientes en su proceder y desean soluciones rápidas a sus problemáticas. Se cae en lo que reza el refrán “Al dejar pendientes cosas sencillas, con el paso del tiempo todas ellas se conviertan en urgentes”. La falta de tiempo, aunado al problema de la falta de documentación de las soluciones aplicadas, genera descontento e incertidumbre. Los técnicos asignados a la cuenta de la compañía no pueden ser removidos debido a que si realiza este movimiento, los atrasos en las soluciones serán mayores. No se cumple con los estándares que la compañía espera del Outsourcing y los retrasos son más que evidentes en el desempeño cotidiano.



### **El Infierno (Donde nadie desea estar, pero todos se encuentran ahí...)**

El caos es más que palpable en este escenario. Infinidad de problemas se presentan por no haber generado a tiempo los procedimientos específicos para cada necesidad inmediata de la compañía. Los tiempos de respuesta por ende, no son en lo mas mínimo, ni aceptables ni precisos. Las soluciones mas simples demoran días en ser tomadas en cuenta. La rotación es evidente y no se encuentra personal comprometido, ni con las problemáticas de los usuarios, ni con las actividades que realiza la compañía. El Outsourcing deja de ser una solución rentable y no cumple con el cometido de reducir costos ni de mejorar la percepción que los usuarios tenían con respecto a su antiguo departamento de IT. La frustración de los usuarios no tiene límites, porque los días pasan y las soluciones se ven tan lejanas, que hacen caer en la desesperación a más de uno.

#### **3.10.2 Esquema al 2015**

### **El Cielo (Donde todos queremos estar...)**

Los procedimientos continúan siendo bien definidos y estructurados con base en las observaciones de todo el personal involucrado (técnicos, ingenieros, usuarios, etc.), los tiempos de respuesta se mantienen aceptables y precisos. La rotación del personal de Outsourcing no es factor de desequilibrio, así como lo es de la rotación de usuarios. Si bien los programas y equipos han sido sustituidos de manera gradual, esto no afecta de manera global en la consecución de objetivos ni en el desempeño diario de las tareas. Se mantiene la filosofía de realizar y documentar los procedimientos al día, lo cual trae como consecuencia que el Outsourcing se afirme como una solución estable y tangible sin lugar a dudas.

### **El Limbo (Nadie sabe a ciencia cierta donde está...)**

Los tiempos de respuesta se mantienen en el esquema de aceptables, pero continúan siendo imprecisos, los procedimientos para la resolución de problemas que aquejan al usuario continúan sin documentarse al 100% y esto va ocasionando lagunas en el conocimiento generado. El seguimiento que existe en las diversas situaciones que se suscitan, aun sigue siendo escaso. La desconfianza en los usuarios se encuentra acentuada más que antes, esto es gran medida porque el personal nuevo asignado no brinda las soluciones adecuadas a los problemas reportados. Las contingencias del sistema, con el cambio de equipo y programas que se van dando en este lapso, se vuelven mas frecuentes. Seguimos en el esquema de soluciones rápidas, pero poco certeras. Los procesos de la compañía aun no toman el flujo de mayor rapidez que debiera prevalecer y esto hace que los retrasos sean algo relativamente cotidiano.

### **El Purgatorio (Se purgan los pecados cometidos en el pasado...)**

A pesar de que se sabe que se tiene que realizar un adecuado planteamiento de los procedimientos en su momento, la mala práctica de no hacerlo, sigue mermando los tiempos de respuesta. Las soluciones tardías a los problemas expuestos, con una efectividad media en el lapso del límite permitido es ya toda una constante en este escenario. La falta de tiempo, combinado con el problema de la falta de documentación de las soluciones aplicadas, así como el cambio de equipos y programas, agudizan ya de por sí, la severa crisis por la cual se atraviesa en este escenario. El Outsourcing, sigue asignando técnicos por demasiado tiempo a la cuenta, lo cual genera una ceguera de taller en las soluciones, donde siempre se realiza lo que éstos creen es la solución adecuada, pero no se apegan en lo mas mínimo a los procedimientos asignados (los cuales prácticamente no existen). Los retrasos son evidentes y hasta cierto punto, contundentes, en el desempeño cotidiano.

### **El Infierno (Donde nadie desea estar, pero todos se encuentran ahí...)**

El caos se apodera totalmente de escenario. Los problemas generados por la falta de procedimientos específicos, aunados a los cambios de equipo y programas, complican en demasía, la por sí, grave situación del Outsourcing con respecto de la compañía. Los tiempos de respuesta son intolerables e inaceptables, ya no hablemos de precisión, porque esta no existe. La rotación es constante y no se puede determinar con exactitud cuando, de verdad, se verá un cambio positivo en la ya muy afectada relación entre la compañía y el Outsourcing. Se evalúa con gran seriedad la utilidad de los recursos contratados y se empieza a pensar en un cambio radical en las políticas de satisfacción que no han sido cubiertos, ni siquiera en los aspectos mínimos. Las tareas de la compañía se ven plenamente afectadas y el desempeño de los usuarios es verdaderamente alarmante, debido a la falta de soluciones por parte del Outsourcing.

#### **3.10.3 Esquema al 2020**

### **El Cielo (Donde todos queremos estar...)**

Los procedimientos, debido a la introducción de nuevos recursos, tanto de hardware como de software; se archivan y se depuran. Así mismo, se crean nuevos procedimientos que continúan con la misma línea de involucrar a todo el personal que tenga algo que ver con su manejo o tratamiento (técnicos, ingenieros, usuarios, etc.). Los tiempos de respuesta no se ven afectados en lo más mínimo por esta situación, siguen siendo aceptables y precisos. La estrecha relación entre el personal del Outsourcing asignado, así como de los usuarios, genera esta armonía en este escenario. Las contingencias que pudieran presentarse, son resueltas en tiempo y forma. El cambio de áreas dentro en ambas compañías, así como la correcta asignación de prioridades, con base a las nuevas necesidades no altera en lo absoluto el esquema de servicios.

### **El Limbo (Nadie sabe a ciencia cierta donde está...)**

La introducción de nuevos recursos de hardware y software, así como el cambio de áreas de ambas compañías, tanto la del Outsourcing, como de la que recibe sus servicios, hace que los tiempos de respuesta se vean afectados y dejan de ser aceptables, para convertirse en meramente conformes. Los mismos caen un nivel de precisión muy bajo. Los procedimientos para la resolución de los nuevos problemas que aquejan a los usuarios, continúan sin documentarse, aunado a la falta de archivamiento de los procedimientos anteriores, genere verdaderos océanos de dudas con respecto al manejo de las problemáticas que se van suscitando. La desconfianza en los usuarios es notoria con respecto al proceder del personal de Outsourcing y no se brinda como debiera, las soluciones adecuadas a los problemas reportados. Las contingencias del sistema se están volviendo frecuentes, y a pesar de que éstas se resuelven con relativa satisfacción, queda la incertidumbre de que aun no se tienen dominados del todo, los elementos que conforman a los sistemas en general.

### **El Purgatorio (Se purgan los pecados cometidos en el pasado...)**

Los nuevos procedimientos se documentan, con base en la introducción de nuevos recursos de hardware y software, pero los tiempos de respuesta, debido a esto, se ven sensiblemente afectados. Se tienen soluciones correctas, pero la falta de celeridad en la documentación, hace que el descontento en los usuarios prevalezca. Las soluciones siguen siendo tardías, pero no ahora por la falta de conocimiento, sino por el hecho de que se toma demasiado tiempo en documentarla. El Outsourcing no asigna los recursos como se debe, de acuerdo al perfil requerido con la contingencia dada. Los usuarios muestran apatía a este tipo de situaciones, porque no hay una compatibilidad con el personal asignada para las tareas. Los retrasos se convierten una constante y se tiene que dar una solución final para evitarlos, o en su defecto, hacer que afectan al mínimo en el desempeño de la compañía y del Outsourcing también.

### **El Infierno (Donde nadie desea estar, pero todos se encuentran ahí...)**

A la de por sí difícil situación que se tenía en este escenario, se agrega el hecho del cambio de hardware y software de la compañía. Los procedimientos no son una buena costumbre para el Outsourcing, debido a la alta rotación de personal que tienen. El simple hecho de documentar implica que se pierda demasiado tiempo en ello. Se brindan soluciones rápidas, pero imprecisas, faltas de contundencia, lo que ocasiona que el problema sea más grave de lo que estaba al principio. Los perfiles del personal asignado no es el adecuado y tenemos fuertes deficiencias en las capacidades mostradas por éstos. Los tiempos de respuesta no son aceptables en lo absoluto, el atender rápido a los requerimientos, no es una garantía de que la satisfacción del usuario se verá complacida. Las tareas de ambos factores (compañía y Outsourcing) se ven seriamente afectadas porque no hay un empalme en los objetivos a perseguir. Se busca congruencia y contundencia en los procedimientos a seguir, pero esto lejos de mejorar tiende a empeorar con el paso del tiempo.

#### **3.10.4 Esquema al 2025**

### **El Cielo (Donde todos queremos estar...)**

En este escenario no podían fluir de una mejor manera posible: los procedimientos se mantienen al día, con actualizaciones automáticas, archivados en perfecto orden, tantos antiguos como nuevos. Los tiempos de respuesta son casi inmediatos. Las contingencias del sistema prácticamente no existen, salvo por problemas externos o fuera del control del tercero. La satisfacción de los usuarios es completa, por no decir que total. Los cambios realizados en todos los sentidos (hardware, software, rotación de personal, etc.) han sido graduales y totalmente controlables. Todo indica que si se realizan los ajustes necesarios a tiempo y sin demora, las recompensas son muy grandes. Se vislumbran grandes periodos de estabilidad de seguir así las cosas.

### **El Limbo (Nadie sabe a ciencia cierta donde está...)**

Los cambios generados en hardware y software, así como la rotación del personal, tanto de la compañía como del Outsourcing, han generado ciertos baches en el desempeño de este último. Pero después de tantos años de labores, las cosas han tomado un poco de cierta calma con respecto a los anteriores. Si bien aún no llega al tope del rendimiento el desempeño del Outsourcing, las cosas han mejorado sustancialmente. Los procedimientos poco a poco se mantienen casi al corriente, aunque aún no están al día, el avance es considerable. Los tiempos de respuesta son francamente aceptables y las contingencias que tiene el sistema son resueltas a la brevedad. El proceso de interacción entre la compañía y el tercero está en una buena etapa y todo lo que tenga por venir está por mejorar. Las actividades de la compañía fluyen a un ritmo normal y tan solo se ven altibajos en las contingencias o en cierres de periodo fuertes, donde la demanda de servicios es mayor. La plena satisfacción de los clientes aún es un punto a conquistar, más no imposible en este largo camino que queda por recorrer juntos.

### **El Purgatorio (Se purgan los pecados cometidos en el pasado...)**

En este escenario aun los procedimientos no están del todo documentados y eso merma los tiempos de respuesta. Se siguen generando malas prácticas de resolución sin documentación, lo que genera que cuando hay un cambio de personal en el Outsourcing, trae como consecuencia una lenta respuesta en el desempeño del mismo. Sin duda alguna, ambas partes ponen lo mejor de su parte, pero aún falta mucha cooperación entre sí para salir adelante con esta tarea. Las contingencias del sistema y la lluvia de problemas cuando el sistema se encuentra al máximo, sacan a relucir las deficiencias del Outsourcing, las cuales, a pesar de ser resueltas, aun no convencen del todo a todos los involucrados. Mejores estrategias en la búsqueda de resultados, mayor apego a las problemáticas son esenciales en este escenario.

**El Infierno (Donde nadie desea estar, pero todos se encuentran ahí...)**

Las soluciones no aplicadas a tiempo, falta de documentación en los procedimientos, falta de interés por la resolución de las problemáticas, han llevado al traste esta relación de servicios. Los vicios tolerados durante tantos años traen como consecuencia un giro radical en el actuar, no solamente del Outsourcing, sino también de la compañía, por la permisividad y pasividad mostrada a través de tanto tiempo, donde las contingencias y problemas con una solución largamente procesada durante días o meses, fueron la constante en todo este tiempo. Muchas de las ocasiones no todo es culpa del Outsourcing, si no existen mecanismos de control y dirección, métodos a seguir, búsqueda de resultados y definición de objetivos conjunta, terminan con cualquier relación de servicio. Es indudable que esto pudo haber sido corregido con simples acciones, pero en su momento, no se tomaron las decisiones adecuadas para componer el curso del barco, el cual ahora naufraga debido a la incompetencia, conjunta, de ambas partes.

## Conclusiones del Capítulo 3

Con base en toda la información recabada, tanto de los actores principales del proceso de transición, así como de los diversos involucrados, de manera directa e indirecta, se pueden generar procedimientos adecuados, tangibles y perfeccionables en todos los sentidos.

Establecer tiempos de respuesta, responsabilidades inherentes tanto a la compañía de Outsourcing, como a la contratante, permiten un desarrollo sin pausas ni sorpresas en la consecución de las tareas.

El análisis de escenarios en diversos lapsos genera un panorama amplio que muestra al lector toda la gama de oportunidades, debilidades y fortalezas, que plantea en si la problemática desarrollada.

Los indicadores desarrollados en la evaluación de la propuesta fueron los de eficiencia y disponibilidad, debido a que éstos representan el núcleo central del negocio de la mayoría de las empresas, tanto a nivel nacional como internacional.

Desde el escenario del Infierno, donde todo es un verdadero caos por la falta de control, organización y dirección, pasando por El Purgatorio y el Limbo donde las cosas se llevan a cabo de manera mediática, pero sin dar soluciones de fondo, permiten al autor generar un mecanismo eficiente y seguro para llegar a El Cielo (Donde todos queremos estar..) para brindar a la empresa contratante y a los usuarios en general, una transición transparente, clara y alcanzable en todo proceso de Outsourcing, basado en la generación y depuración de Procedimientos definidos.



## **Conclusiones Generales.**

A través del desarrollo de la tesis y al aplicar la depuración de los procedimientos, se pudo obtener una eficiencia de un 90% con respecto al planteamiento especificado dentro del escenario “el cielo”, el cual establece que los procedimientos internos de la compañía, bien definidos y estructurados con base en las observaciones de todo el personal involucrado, permite que los tiempos de respuesta sean aceptables y precisos. El 10% no se cubre por factores de infraestructura y servicios, que no están bajo el control de cualquier empresa, tales como continuidad en los servicios de energía eléctrica, telefonía, comunicaciones, soporte especializado externo y disponibilidad de recursos materiales.

Adicionalmente se genero un aumento del 45% de efectividad en el correcto diagnóstico de problemáticas, así como de su pronta solución. Esto trajo como consecuencia inmediata una mejor documentación y acceso de la información, no solamente para el personal de Outsourcing, sino para todos los involucrados: técnicos, ingenieros, usuarios, etc.

Se mejora en un 30% en el tiempo de respuesta en atención a usuarios, generando con este un mínimo impacto en el retraso de tareas, así como una optimización en el manejo de recursos por parte del personal de Outsourcing contratado. La satisfacción de los usuarios mejora de una forma completa, por no decir que total, lo que permite que las contingencias del sistema se reduzcan al mínimo y éstas se presenten de manera muy esporádica y de forma controlable.


Con esto se comprueba que la hipótesis planteada al inicio de la tesis la cual enuncia que si los Procedimientos administrativos en el área de soporte técnico a equipos de cómputo de JohnsonDiversey México son lógicos, precisos y dados a conocer de manera óptima a la empresa de Outsourcing contratada entonces nivel de respuesta al usuario final mejorará.

--

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México el que me haya permitido elaborar esta tesis con base en los conocimientos adquiridos en la carrera de MAC. De la misma forma, todo mi aprecio y respeto a mis asesores que siempre estuvieron al tanto de su desarrollo, sin ellos no hubiera sido posible su finalización.

## **Fuentes de Consulta**

- ACKOFF, Russell L. El arte de resolver problemas. Las fabulas de Ackoff. 15ª. ed. Ed. Limusa. México 2007. pp. 256.
- CHURCHMAN, C. West. El Enfoque de Sistemas. 17ª. ed. Ed. Diana. México 1973. pp. 271
- COLUNGA DAVILA, Carlos. Modelos Administrativos. Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo. Ed. Panorama. México 1995. pp. 173
- DEL PESO NAVARRO, Emilio. Manual de Outsourcing Informático (Análisis y Contratación). 2ª. ed. Ed. Díaz de Santos. España 2003. pp. 237.
- HEYWOOD, J. Brian. El dilema del Outsourcing. La búsqueda de la competitividad. Ed. Financial Times Prentice Hall. España 2002. pp. 202.
- MATA, Santiago. Outsourcing. El futuro de la empresa. Ed. Ecopress Ediciones. España 1997. pp. 159.
- MIKLOS, Tomas; TELLO, María Elena. Planeación Interactiva. Nueva Estrategia para el logro empresarial. Ed. Limusa. México 2002. pp. 103.
- ROTHERY, Brian. Outsourcing. Ed. Limusa. México 1997. pp. 244.
- SCHNEIDER SHPILBERG, Ben. Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia 2004. pp. 287.
- WHITE, Robert; JAMES, Barry. Manual de Outsourcing. 2ª. ed. Ed. Gestión 2000. España 2003. pp. 384.

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 1 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

## Objetivo

Evitar demoras en la generación del correo electrónico de un usuario en Lotus Notes, logrando impactar de forma mínima el buen funcionamiento de las áreas involucradas en el manejo del mismo.

## Alcance

Todo el personal de Infraestructura y Soporte Técnico que se vea en la necesidad de utilizar este procedimiento.

## Actividades del Proceso

1.- Grabar el archivo de correo (**username.id**) en el directorio Notesdata del perfil correspondiente:


C:\Documents and Settings\usuario\Mis documentos\Notesdata

ó

C:\Documents and Settings\username\My documents\Notesdata

Dependiendo del Idioma en el que esté configurado el sistema operativo.

Para ejemplificar el uso de este procedimiento, se tomará al usuario Griselda Pérez con su archivo id. (gperez2.id).

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 2 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

2.- Acceder al Lotus Notes desde el icono del escritorio.


3.- Al ingresar en Lotus Notes dar clic en el botón “Siguiente” en la ventana Configuración del cliente de Lotus Notes.

4.- Posteriormente completar los datos que solicita el correo de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

En “Su Nombre” poner el nombre del usuario tal y como aparece en el Directory Catalog de Lotus Notes.

Para realizar esto favor de acudir con algún usuario que ya tenga el Lotus Notes funcionando y pedirle que les permita revisar el Directory Catalog creando un nuevo mensaje para el usuario al cual le van a instalar el correo, ahí aparecerá su nombre tal y como está guardado en el Directory Catalog.

- Dar clic en el botón nuevo mensaje.
- Escribir el nombre del usuario empezando por el apellido y después empezar a escribir el nombre, automáticamente Lotus Notes completará el resto.
- Al desplegarse el nombre en pantalla dar Enter y con esto nos mostrará el nombre completo que tiene el usuario en el Directory Catalog.
- En el apartado de Nombre del servidor Domino escribir: **USSTUM502/SVR/CMI.**
- Dar clic en el botón Siguiente una vez que ya estén confirmados todos los datos.

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 3 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

5.- En esta ventana le se le indica al Lotus Notes donde está guardado el archivo ID del usuario. Se da clic en el botón Examinar y se ubica el archivo de acuerdo al path configurado en el Paso 1. Buscar el archivo en la ruta especificada en el Paso 1, seleccionarlo y dar clic en el botón Open:

6.- Dar clic en el botón siguiente


7.- Aparecerá una ventana solicitando la contraseña del correo, favor de escribirla y dar clic en Aceptar. Al ir la escribiendo irán cambiando los objetos que aparecen al lado izquierdo y se pondrán varias "X" como medida de seguridad para el usuario:

8.- Dar clic en Sí para la creación del Certificado Cruzado del correo. Este proceso puede tomar de 5 minutos a un par de horas, favor de ser paciente...

9.- Finalizado el proceso de creación del Certificado aparece una ventana indicando la finalización del mismo. Favor de inactivar la Configuración de Mensajería Instantánea y dar clic en Siguiente.

10.- En la ventana verificar que ninguna de las casillas esté habilitada y dar clic en Siguiente.

11.- Dar clic en el botón OK

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 4 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

12.- En la ventana de Mensajería Instantánea dar clic en Cancelar

13.- Dar clic en el Menú Archivo... Móvil... Ubicaciones

14.- En este fólder (Libreta de direcciones de Perez) seleccionar las siguientes ubicaciones dando clic delante de cada una de ellas:


- Casa (Acceso telefónico a Redes)
- Casa (Acceso telefónico directo a Domino)
- Internet
- Viaje (Acceso telefónico directo a Domino)

Y eliminarlas con el botón “Eliminar Ubicación” (Ver imagen):

15.- Al hacer clic en este botón las palomitas cambiarán por taches, indicando que estas localidades han sido seleccionadas para ser eliminadas.

16.- Para completar el proceso de eliminación cerrar el fólder en la parte superior del mismo dando clic en la “X” y preguntará por la eliminación definitiva de las 4 localidades seleccionadas, contestar que Yes dando clic en el botón correspondiente:

17.- Dar clic en el Menú Archivo... Móvil... Ubicaciones

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 5 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

18.- Seleccionar la ubicación “Aislado (No conectado)” y dar clic en el botón “Editar Ubicación”:

19.- En este apartado hay varias cosas a modificar, se irá pasando por cada uno de los fólderes abiertos:

#### 19.1 Fólder General

Cambiar el nombre de la Ubicación por Offline.

Verificar que la dirección de correo del usuario aparezca bien escrita.

Todo lo demás Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.


#### 19.2 Fólder Correo

Verificar que en el apartado Ubicación del archivo de correo este seleccionado como Local.

Verificar que el nombre de Archivo de correo aparezca exactamente igual al nombre del archivo ID. Es decir, si el archivo ID se llama gperez2 el nombre del archivo de correo también debe de ser gperez2.

Todo lo demás Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.



	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 6 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

### 19.3 Fólder Navegador de Internet

Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

### 19.4 Fólder Replicación

Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

### 19.5 Fólder Avanzadas

En el apartado Cambiar a este ID, dar clic en el icono de la linterna.

Seleccionar el archivo ID y dar clic en el botón seleccionar.

Todo lo demás Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.


### 19.6 Fólder Administración

Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa

Para finalizar con la configuración de esta ubicación, dar clic en “**Guardar y cerrar**”.

20.- Dar clic en el Menú Archivo... Móvil... Ubicaciones.

21.- Seleccionar la ubicación “Oficina (Red)” y dar clic en el botón “Editar Ubicación”:

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 7 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

22.- En este apartado hay varias cosas a modificar, se ira pasando por cada uno de los fólдерes abiertos:

#### 22.1 Fólдер General

Cambiar el nombre de la Ubicación por Online.

Verificar que la dirección de correo del usuario aparezca bien escrita.


Todo lo demás igual. Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

#### 22.2 Fólдер Servidores

Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

#### 22.3 Fólдер Puertos

Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 8 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

#### 22.4 Fólder Correo

Verificar que en el apartado Ubicación del archivo de correo este seleccionado como Local.

Verificar que el nombre de Archivo de correo aparezca exactamente igual al nombre del archivo ID. Es decir, si el archivo ID se llama gperez2 el nombre del archivo de correo también debe de ser gperez2.

Todo lo demás igual. Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa

#### 22.5 Fólder Navegador de Internet

Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

#### 22.6 Fólder Replicación

Activar la casilla “La replicación esta activada para esta ubicación”.

Seleccionar la opción “Inmediatamente” en Crear nuevas réplicas.

Activar la casilla “Replicar al iniciar Notes”.


Activar la casilla “Intervalo de Replicación”.

El intervalo definido por default es el correcto, de las 12:00 AM a las 11:59 PM.

Modificar a 5 minutos en la opción Repetir cada.

Dar clic en la persiana Días de la semana y seleccionarlos todos.

El resto igual. Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como aparece.

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 9 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

## 22.7 Fólder Instant Messaging

En la opción Conectar, seleccionar en la persiana “Manualmente”

El resto Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa

## 22.8 Fólder Avanzadas

En el apartado Cambiar a este ID, dar clic en el icono de la linterna.

Seleccionar el archivo ID y dar clic en el botón seleccionar.

Todo lo demás Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa.

## 22.9 Fólder Administración


Aquí no se efectúa ningún cambio, se deja como lo manda el programa

Para finalizar con la configuración de esta ubicación dar clic en el botón **“Guardar y cerrar”**.

23.- Una vez configuradas las ubicaciones (Online y Offline) cerrar esta ventana.

24.- Oprimir la combinación de teclas “Control + O”.

25.- En la persiana de Servidor seleccionar el USSTUM502/SVR/CMI

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 10 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

26.- En la lista de base de datos buscar un fólder que se llame mail, seleccionarlo y darle doble clic.

27.- Aparecerá el Directory Catalog de la Compañía con todos los integrantes. En este momento podemos empezar a escribir el nombre del usuario y en automático nos llevará a donde aparece su correo. Seleccionarlo y darle doble clic para abrirlo.


28.- Cerramos el fólder “Acerca de...”

29.- Al hacer lo anterior quedará al descubierto el correo del usuario.

30.- Para que el correo pueda ser utilizado hay que descargarlo al equipo, esto se realizará haciendo una Replicación del mismo. Dar clic en Archivo... Replicación... Nueva Réplica...

31.- En esta ventana se le indica al programa Lotus Notes que se desea descargar el correo del Servidor hacia la PC o Laptop, lo único que resta por hacer es darle clic en el botón Aceptar.

32.- Si aparece este mensaje al momento de dar clic en Aceptar, es porque la Replicación ya se esta efectuando. En este caso se da clic en OK y Cancelar.

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 11 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

33.- Para ver el avance de la Replicación se da clic en el icono de Replicación de la barra de marcadores, que aparece al lado izquierdo de la pantalla principal.

34.- Se abre un folder con el avance de la Replicación en los diversos rubros que la conforman. Como es la primera vez que se descarga el correo, el proceso puede tomar desde 15 minutos hasta unas 6 horas. Por favor, sea paciente. En la parte inferior central de esta pantalla se puede ir viendo el avance en porcentaje. Ahí se podrá ver cuando finalmente la replicación ha terminado.

35.- Una vez finalizada la replicación, se le da clic al folder de bandeja de entrada.

36.- En la mayoría de los correos nuevos, NO SIEMPRE, aparece un mensaje para la actualización del Lotus Notes. Si es así, se procede a abrir y ejecutar el correo mencionado.


Buscar el correo y darle doble clic para abrirlo

Dar clic en el botón Set up ND6 Client

Seleccionar “Acreditar al firmante para que pueda ejecutar esta acción” en todas las pantallas que vayan apareciendo y darle clic en el botón Aceptar.

El proceso de actualización se da por terminado cuando aparece el mensaje de finalizado y se puede dar clic en el botón OK.

37. Se cierra este mensaje, se selecciona y se le da clic en el botón Eliminar.

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 12 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

38. Se le da clic a la columna de fecha y se va al tope de la lista, de tal manera que hasta arriba aparezcan los correos mas nuevos.

39.- Se posiciona sobre el icono de JDI News que aparece en la barra de marcadores a la izquierda y se le da clic derecho. Se selecciona la opción Definir marcador como página de inicio.

40.- Se contesta que Sí a la pregunta que hace el Lotus Notes respecto a este proceso.

41.- Se Da clic en Archivo... Preferencias... Usuario...

42.- Se Da clic en el apartado Correo... y se cambia el valor de la recepción de 15 a 5 minutos.

43.- Se damos clic en el botón aceptar.

44.- Se cierra el Lotus Notes y se da por concluida la instalación.

## Responsabilidades

El personal de Infraestructura y Soporte Técnico deberá apegarse a este procedimiento cubriendo de forma total todos los puntos.


Nivel:  
1

Dirección de Sistemas

Información Interna

Fecha de última actualización:  
23/MAY/2009

Fecha de emisión: 10/OCT/2008

	<b>Procedimiento de Configuración del Lotus Notes para un correo nuevo</b>	<b>Código: Código</b>	<b>Página: 13 de 13</b>
	Asociado a:  <b>Lotus Notes</b>	<b>Versión: 1.4</b>	

**Rol:**

- La responsabilidad del personal de Infraestructura y Soporte Técnico, es seguir a detalle el procedimiento, realizando las observaciones pertinentes al mismo.

Historia de Revisión				
Versión	Fecha	Elaborado por	Aprobado por	Cambios realizados
1.4	23-MAY-08	Gregorio Sánchez	Arturo De la Rosa	Definición de parámetros y rutas.

**Anexos**

- **Ninguno.**



## **Glosario.**

### Benchmarking:

Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

### Core Business:

Actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario. Pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas.

### Outsourcing:

La transferencia de una función o funciones comerciales internas, mas cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.

### Service Desk

El servicio técnico (en inglés service desk o también dependiendo de su implicación, call center (centro de llamadas), contact center (centro de contacto) o help desk). Su objetivo es proporcionar un "punto único de contacto" o SPOC (Single Point Of Contact), para satisfacer las necesidades de comunicación entre IT y sus clientes, de forma que ambos cumplan con sus objetivos. Muchas organizaciones han implantado un service desk centralizado para gestionar incidencias, dudas, consultas, peticiones, etc. de usuarios y clientes (usuario se refiere al usuario final de un servicio, mientras que cliente es la entidad que está pagando por el servicio).

### SLA:

Service Level Agreement o Acuerdo de Nivel de Servicio, también conocido por las siglas ANS o SLA, es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.