

...En una competencia mundial en la que todos corren, el que se queda quieto está echando para atrás...

. INTRODUCCION

Día a día se presentan nuevos cambios en todos los medios, los cuales generan una necesidad altamente imperiosa de mirar hacia nuestro interior, y cuestionarnos si, realmente estamos en las empresas a las cuales asesoramos preparadas o no, para afrontar los mismos.

Por esta razón debemos de plantearnos nuevas formas no solamente de ejecutar sino también nuevas formas de medir el resultado de los esfuerzos rutinarios, con el animo de lograr un enfoque muy preciso para conocer donde estamos ubicados actualmente, y cual debe ser el horizonte en que nos debemos mover para lograr de una manera organizada y sistemática, el camino correcto a la realización de nuestras propias metas, me gustaría citar la frase **lo que no se mide no se controla**, en términos de la importancia preponderante de determinar los alcances de las empresas en términos operativos y de gestión.

Por tanto tocaremos en este trabajo final algunos aspectos atenuantes a la correcta gestión de proyectos utilizando Outsourcing que es el tema principal, pero sin descuidar los antecedentes que serán descritos a continuación :

La Cadena del Valor

Es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos y que van desde la creación del producto o servicio hasta que este se retira del mercado. El principal objetivo que busca el análisis de la cadena de valor es lograr mayor competitividad teniendo en cuenta sus principales elementos así :

Como se Estructura en las Empresas

Planeamiento Estrategico

La planeacion estrategica de la empresa muchas veces, es mas la mayoria de veces conlleva actividades que no son vitales para la sobrevivencia de la compania, pero que son necesarias para la correcta operaci3n de la misma, sin embargo la direcci3n de la compa1a debe tener la capacidad de encaminar todos estos esfuerzos de una manera organizada y orientada hacia la conexi3n entre este desarrollo y el de un planteamiento estrat3gico enfocado al cumplimiento de

La Misión y Visión de la empresa, inclusive sabiendo que existen algunas actividades que se pueden delegar a terceros a lo que de aquí en adelante llamaremos outsourcing.

Como vemos en la grafica, las acciones de la empresa giran alrededor de la vision y mision concebidas en la creaci3n de la empresa, los planes de acci3n estan en funci3n de las estrategias que a su vez dependen directamente de los objetivos, de manera que si lo vemos friamente las empresas deben enfocar sus fuerzas en funci3n del giro de su negocio y no de los factores que rodean el entorno global.

Contrataci3n Externa (OutSourcing)

La implementaci3n de contrataci3n externa sugiere algunas Actividades **previas a la contrataci3n** de los servicios de desarrollo en la utilizaci3n de dicha metodologí de desarrollo entre los mas importantes figuran.

- Estudio de factibilidad

Debe realizarse desde el punto de vista económico, operativo, técnico y legal. Este estudio supone contrastar los objetivos de desarrollar tal o cual sistema de información, con las limitantes que se presentarían para ello. Tienen singular importancia por una parte, **evaluar la real disponibilidad de recursos** para llevar adelante el proyecto, ya que son innumerables los casos de proyectos inconclusos debido a la suspensión del financiamiento; y por otra parte, **el apego a las normas legales existentes**.

- Elaboración de las especificaciones funcionales y no funcionales (Estudio de requerimientos)

Constituye **la parte medular la especificación de los requerimientos** que deberá cumplir el software a desarrollar, puesto que siendo parte de los términos de referencia, limita la posibilidad de reclamo en caso de obtener un resultado insatisfactorio, si estos requerimientos no son bien especificados. La contraparte técnica, *"deberá traducir los objetivos y necesidades del usuario, en términos técnico-funcionales suficientemente adecuados para definir las características esenciales del producto a ser desarrollado"*

Planificación del proyecto

Para un adecuado seguimiento posterior del proyecto, el organismo comprador a través de su contraparte técnica o administrador del proyecto, debe contar con una visión clara sobre las tareas que conformarán el proyecto y su secuencia lógica, los recursos que de su parte se requerirán, el costo y el plazo de ejecución, los puntos de control, etc. La planificación de proyectos de desarrollo de software, debe ser realizada por personal con suficiente experiencia, que sea *capaz de realizar estimaciones cuantitativas* a partir de datos cualitativos, evaluar los riesgos, y organizar el trabajo de acuerdo a la complejidad, magnitud y estructuración que presente el proyecto.

Para la estimación del plazo y costo del proyecto existen de igual manera muchas técnicas formales, sin ser ese el objetivo principal de la presente investigación, se sugiere de manera general utilizar la recomendación práctica expuesta.

La contratación incluirá todo el proceso precontractual, selección de la empresa proveedora y suscripción del contrato. Siendo este último elemento, el vínculo que regirá el desarrollo del proyecto, y por el cual estarán relacionadas las partes, el comprador en cuanto a un compromiso económico, y la empresa frente a un compromiso legal que le obliga a la prestación del servicio en forma adecuada, debe tenerse especial cuidado en este proceso, el mismo que como se ha dicho en los ítems desarrollados previamente, proporcionará cierto nivel de garantía, para la consecución de los objetivos que el organismo comprador se plantee.

Contratación

Esta face sugiere que ambas partes han llegado a un comun acuerdo tanto en la parte de definición de la funcionalidad como en la parte de costos y tiempos de entrega, generalmente se firman acuerdos y seguros para evidenciar que se cumplira en el compromiso adquirido por las dos partes tanto en terminos economicos como en terminos juridicos.

Actividades posteriores a la contratación

Si bien es cierto que las actividades posteriores a la contratación serán las directamente relacionadas con la implementación del sistema de información a cargo de la empresa contratista, la contraparte técnica del organismo comprador, no debe asumir como terminada su intervención, pues precisamente de la formalidad con que se lleven estas actividades, los controles intermedios y verificación de resultados parciales, dependerá en gran parte el éxito del proyecto de desarrollo de sistemas.

Por esta razón, se deberán llevar a cabo en estas etapas, los procedimientos de **control de calidad** establecidos de antemano en las condiciones de las bases técnicas para la contratación, los mismos que deberán basarse en

normas y estándares (informes, documentación, formatos, ...) previamente definidos. Este marco de referencia para todas las actividades relacionadas con control de calidad, es una costumbre que en nuestro medio debe imponerse de manera paralela a la ejecución del contrato, y no de manera posterior con la contratación de la fiscalización del trabajo, pues puede ser fuera de tiempo para corregir los errores que se detecten a un costo razonable.

De igual manera, los procedimientos de control no deben limitarse a las pruebas de aceptación final, sino que por el contrario, deben mantenerse a lo largo de todo el proceso de implementación del sistema de información, tomando en cuenta el singular esquema que presenta el desarrollo de un producto de software. La experiencia en el medio relativa a control de calidad puede ser prácticamente inexistente, por lo cual cobra particular interés, que se observe una prolijidad mínima en los procedimientos a seguir.

Para esto se recomienda poner especial énfasis en revisiones de productos de tipo documental, en las pruebas de los productos de software ejecutable que se vayan generando, y en reuniones de control de avance con el grupo de usuarios técnicos representantes de las unidades administrativas usuarias del sistema de información en desarrollo.

METODOLOGÍA PARA ESTABLECER PROYECTO DE OUTSOURCING

Existen diversas metodologías de establecimiento y desarrollo de proyectos utilizando Outsourcing, en terminos globales enunciaremos aquellos puntos que deberan ser considerados en la gestacion de esta actividad para asegurar el éxito de dicha faena, asi mismo se determino que para la correcta implementacion se debe convinar Tecnología, Recursos Humanos y Recursos Financieros en una forma balanceada de manera de optimizar los recursos internos y los del proveedor externo.

Pasos de la Metodología

Evaluación del Problema

Evidentemente, es necesario determinar el entorno global y específico del problema que estamos tratando de atacar, una de las principales razones por las cuales este tipo de proyectos fracasan es porque no se cuenta con la adecuada especificación de los requerimientos ó inclusive se desconoce la verdadera causa del problema tratando de establecer sistemas donde realmente existen problemas administrativos ú operativos, esto se resuelve determinando los requerimientos y agrupandolos por areas administrativas, para finalmente reunir a aquellos supervisores de las areas implicadas y mostrandoles como los requerimientos vendran a aliviar parcialmente el problema en sus areas y contando con sus comentarios y aceptación.

Planeación

Pese a que no seremos nosotros quienes desarrollen en el proyecto debemos contar con una planificación formal que nos provea de un listado de macro-actividades que desemboquen en las actividades detalle de manera que sean establecidos puntos de control que deberan ser revisados durante el desarrollo del proyecto, uno de los principales problemas de esta tarea es pretender revisar al final TODA la funcionalidad del proyecto, es imposible tratar de componer al final del camino cualquier proceso que haya sido mal especificado ó implementado, de manera contraria ocurre con los check points programados ya que estos resuelven el problema tempranamente, es en esta etapa donde se determinan los recursos necesarios para las macroactividades y eventualmente se puede localizar la ruta critica del proyecto.

Transición

Esta etapa sera satisfactoria si las anteriores fueron desarrolladas adecuadamente, aquí es donde se entrega el

proyecto por el proveedor y practicamente se pone a andar, dado a que en la etapa de levantado de requerimientos se debio especificar los manuales tecnicos y de usuario el desgaste de la implementacion no deberia de ser mayor, asi mismo las entregas pueden programarse parciales asi como la implentacion de las nuevas funcionalidades.

CALIDAD

SERVICIO

PRECIO

ELEMENTOS QS-9000

-OPORTUNIDAD

-VARIEDAD

--POSTVENTA

OPTIMIZACION DE COSTOS

SUPERVIVENCIA EN EL MERCADO Y CONTINUO CRECIMIENTO

PRODUCTO COMPETITIVO

LOGRAR :

A TRAVES DE :

CUMPLIENDO CON:

QUE GARANTICE :

INCREMENTAR NUESTRA COMPETITIVIDAD Y PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL Y EN ESPECIAL EL INTERNACIONAL

Valor agregado

INVESTIGACION Y DESARROLLO DE PRODUCTO

PROCESO DE ABASTECIMIENTO

MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS

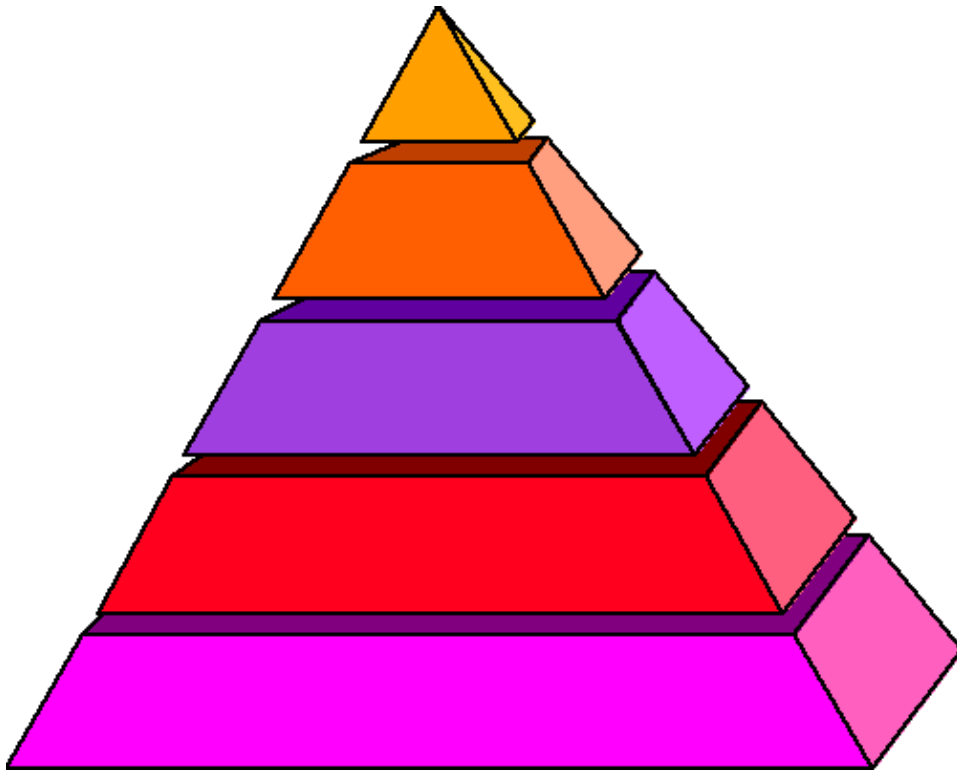
GENERACION DE INFORMACION FINANCIERA Y NO FINCRA.

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

ACTIVIDADES

DE

APOYO
ALMACENAMIENTO
Y ENTREGA DE INSUMOS
ALMACEN Y
ENTREGA PRODUCTO
TERMIN
VENTA Y RECUPE
RACION DEL DINERO.
CONTROL
DE
CALIDAD
PRODUCTO
/ PROCESOS
CENTROS
DE
TRABAJO
EN
PLANTA
PLANEACION DE LA
PRO
DUCCION



PLANES DE ACCION

ESTRATEGIAS

OBJETIVOS

MISION

VISION