



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**INSERCIÓN DE TERCERIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE
COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TI**

SUSTENTADO POR:

AURA MELANIA MADRID COELLO

YUNIS ARACELI MARTÍNEZ CENTENO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**INSERCIÓN DE TERCERIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE
COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TI**

**CASO: SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI) EN EL DISTRITO
CENTRAL – TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y MÁSTER
EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

SANDRA ELIZABETH RODRÍGUEZ ANDINO

ASESOR TEMÁTICO

ABEL ALEJANDRO SIERRA RODRÍGUEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

ALEXANDER CABRERA

HENRY ANDINO

CINTHIA CANO

DEDICATORIA

A mi hermano Omar

Gracias a tu valioso apoyo y guía, fue posible culminar con éxito este trabajo de investigación.

Aura Melania Madrid Coello

A mis padres y hermanas por todo el apoyo que me brindaron en todo el camino recorrido, especialmente a mi madre que ha sido mi mayor apoyo en los momentos más difíciles. Gracias por la paciencia y comprensión.

Yunis Araceli Martínez Centeno

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso sea la gloria por los éxitos obtenidos en cada etapa de mi vida. Gracias Señor por tus infinitas bendiciones, amor, favor y misericordia.

A mis padres que lo han sacrificado todo para hacer de mí una persona de bien.

A toda mi familia por apoyarme y ser pacientes conmigo durante mis luchas.

A mis educadores por mostrarme el camino de la mejora continua y el tesoro del conocimiento.

Aura Melania Madrid Coello

A Dios nuestro padre todopoderoso un agradecimiento infinito por todas sus bendiciones derramadas a lo largo de este camino y por permitirme ver cumplir uno más de mis sueños. Gracias Señor por haberme dado la fortaleza y sabiduría necesarias para culminar con éxito este nuevo reto profesional.

A mi familia por todo el apoyo, paciencia y comprensión que me brindaron en todo momento.

A mis educadores por brindarme el conocimiento y el saber, en especial a nuestros asesores: Dra. Sandra Rodríguez y M.B.A. Abel Sierra.

Un especial agradecimiento al Ing. Omar Madrid, por su valiosa ayuda brindada en la realización de esta investigación.

Yunis Araceli Martínez Centeno

Nuestro especial y profundo agradecimiento a la Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información (AHTI) por abrirnos sus puertas y brindarnos toda la ayuda que necesitamos en la investigación, en especial a sus miembros NGS, AGREGA, GRUPO CIV, CENTEC, GO CONSULTORES y SINERGIA, quienes abiertamente atendieron nuestras entrevistas.



INSERCIÓN DE TERCERIZACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE COMPETITIVIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA TI

CASO: SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI) EN EL DISTRITO CENTRAL - TEGUCIGALPA

AUTORES:

Aura Melania Madrid Coello y Yunis Araceli Martínez Centeno

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto, contribuir a la mejora de la competitividad de las PyME de servicios de TI hondureñas, a través de una propuesta de líneas de acción que apoyen el proceso de toma de decisiones para continuar implementando la tercerización como parte de su estrategia empresarial, fundamentada en el análisis de la inserción de tercerización en una muestra de empresas de ese sector de servicios, ubicadas en el Distrito Central – Tegucigalpa, en el cual se identificó la disposición de las empresas hacia la tercerización, los motivos que inciden en la decisión de utilizarla y los efectos que ésta ha generado en los resultados empresariales. La investigación realizada fue cualitativa con alcance descriptivo-explicativo, con un diseño no experimental transversal, y los datos fueron recolectados de una muestra seleccionada a criterio, de seis casos tipo de empresas miembros de la Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información (AHTI).

De los resultados obtenidos, se concluyó que en general las grandes empresas optan por la tercerización de manera estratégica y que las PyME de otros sectores tienen desconfianza al modelo. Los motivos de decisión se basaron en el enfoque al núcleo del negocio, flexibilidad, especialización, disponibilidad de recursos, continuidad de servicio, acceso a avances tecnológicos, reducción de costos, optimización de procesos y reducción de riesgo, resultando en mayor productividad y competitividad de las empresas. Se identificó como desventaja, el menor control del proceso tercerizado, y se puntualizaron como obstáculos, la falta de estrategia de tercerización del cliente, la deficiencia de procesos de contratación y la carencia de recurso humano local especializado y certificado. No obstante, en suma, son mayores los beneficios que las desventajas obtenidas, por lo cual, este sector intensivo en tercerización, recomienda utilizarla en cualquier empresa, siempre y cuando se tercericen actividades fuera del núcleo del negocio.

Palabras clave: competitividad, PyME, PyME de servicios de TI, tercerización.

ABSTRACT

The aim of this study is to collaborate with honduran Information Technology (IT) small and medium enterprises (SME) in order to improve their service competitiveness through a proposal of courses of actions that support the SME decision-making process to continue implementing outsourcing as part of their business strategy based on the analysis of outsourcing insertion on a sample of enterprises of the IT sector, located in the Distrito Central – Tegucigalpa. This study has identified the tendency of such enterprises towards outsourcing, the reasons that impact the decision-making process to use outsourcing, and the effects that it has generated on the business. This research had a qualitative approach, with a descriptive-explanatory scope and a non-experimental design, and the research data was collected from a selective sample of six case studies of SME members of the Honduran Information Technology Association (AHTI).

From the results, it has been concluded that large enterprises generally decide to outsource strategically, and the SME of other sectors do not trust the outsourcing model. The reasons to opt for outsourcing were to focus on core business, flexibility, specialization, resources availability, service continuity, access to state-of-the-art technology, cost reduction, process optimization, and risk reduction, resulting in greater business productiveness and competitiveness. However, lack of control of the outsourced process was considered a disadvantage, and lack of customer outsourcing strategy, deficiencies on the contracting process, and lack of specialized and certified local human resources were outlined as obstacles. Nevertheless, overall, there are greater benefits than disadvantages, for which this sector's intensive outsourcing recommends to any enterprise to outsource those activities out of the core business.

Key words: competitiveness, SME, SME of IT services, outsourcing.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN.....	6
2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE TERCERIZACIÓN	6
2.1.2. BENEFICIOS DE LA TERCERIZACIÓN	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA	10
2.3. TERCERIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD.....	13
2.3.1. LA DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS A LA TERCERIZACIÓN.....	13
2.3.2. MOTIVOS QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE TERCERIZAR.....	14
2.3.3. EFECTOS DE LA TERCERIZACIÓN EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.....	15
2.3.4. TERCERIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	17
2.4. FUNDAMENTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	19
2.4.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS PyME	19
2.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PyME.....	21
2.5. COMPETITIVIDAD Y PYME	23
2.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS PYME EN HONDURAS.....	24
2.6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE MYPYME EN HONDURAS	24
2.6.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYME HONDUREÑAS	25
2.6.3. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYME	27
2.6.4. PyME DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	30
2.6.4.1. AGREGA, S. de R.L.....	31

2.7.	MAPA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		35
3.1.	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	35
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1.	ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.2.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	38
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	38
3.3.1.	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	38
3.3.2.	CONCEPTOS Y CATEGORÍAS DEL ESTUDIO	39
3.4.	MATRIZ OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.5.	MAPA EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		42
4.1.	UTILIZACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN	42
4.2.	DISPOSICIÓN HACIA LA TERCERIZACIÓN	44
4.3.	MOTIVOS DE DECISIÓN	46
4.4.	EFFECTOS DE LA TERCERIZACIÓN	48
4.4.1.	RESULTADOS EMPRESARIALES CON LA INSERCIÓN DE TERCERIZACIÓN.....	48
4.4.2.	BENEFICIOS OBTENIDOS DE LA TERCERIZACIÓN	50
4.4.3.	DESVENTAJAS OBTENIDAS DE LA TERCERIZACIÓN	52
4.4.4.	OBSTÁCULOS ENFRENTADOS EN LA TERCERIZACIÓN	54
4.4.5.	EFFECTOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		61
5.1.	CONCLUSIONES	61
5.2.	RECOMENDACIONES.....	64
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		66
6.1.	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	66
6.2.	INTRODUCCIÓN	66
6.3.	LÍNEAS DE ACCIÓN	67
6.4.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	74
6.5.	CRONOGRAMA	75
6.6.	PRESUPUESTO.....	75

BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	81
GLOSARIO	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razones estratégicas que motivan la tercerización	14
Tabla 2. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)	20
Tabla 3. Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	20
Tabla 4. Clasificación de las PyME por número de empleados	20
Tabla 5. Número de establecimientos.....	21
Tabla 6. Matriz operativa de la investigación	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa conceptual de la investigación	34
Figura 2. Proceso investigativo	36
Figura 3. Mapa empírico de la investigación.....	41
Figura 4. Nivel estratégico de áreas tercerizadas	43
Figura 5. Disposición de empresas hondureñas a tercerizar	45
Figura 6. Motivos de decisión propios al tercerizar	46
Figura 7. Factores de decisión de los clientes	47
Figura 8. Resultados empresariales en PyME de servicios de TI	49
Figura 9. Resultados empresariales en clientes de PyME de servicios de TI	50
Figura 10. Beneficios propios obtenidos al tercerizar	51
Figura 11. Beneficios obtenidos por sus clientes al tercerizar	51
Figura 12. Desventajas obtenidas al tercerizar en las PyME de servicios de TI	53
Figura 13. Desventajas obtenidass por sus clientes al tercerizar	54
Figura 14. Obstáculos enfrentados en la tercerización	56
Figura 15. Efectos de la tercerización en el clima organizacional de los clientes	58
Figura 16. Tercerización en PyME de servicios de TI	59
Figura 17. Tercerización en clientes de PyME de servicios de TI.....	60
Figura 18. Líneas de acción para implementar la tercerización	75

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las PyME enfrentan retos empresariales que les obliga a ser más competitivas, para ello se investigó sobre la inserción de la tercerización en la PyME de servicios del sector TI como herramienta generadora de competitividad.

El presente estudio inició con el planteamiento de la investigación que incluye los antecedentes y definición del problema, así mismo se definen las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación que describe la necesidad de realizar la presente investigación.

En el segundo capítulo, se profundizó en la literatura relacionada con el tema de investigación, iniciando con la fundamentación de la tercerización, siguiendo con la fundamentación de la estrategia competitiva, luego conceptualizando sobre la tercerización y su efecto en la competitividad empresarial y finalizando con la definición y caracterización de las PyME hondureñas, específicamente las del sector de Tecnologías de Información (TI), objeto de estudio en esta investigación.

El tercer capítulo, muestra la metodología aplicada en la investigación, siendo de tipo cualitativa, con alcance descriptivo-explicativo, con un diseño no experimental transversal, utilizando una muestra de caso tipo y aplicando como instrumento de investigación la entrevista en profundidad.

En el cuarto capítulo, se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de información, dando respuesta a las preguntas de investigación y objetivos que fueron planteados.

El quinto capítulo plantea las conclusiones y recomendaciones de la investigación, a partir de los resultados obtenidos.

Para finalizar, se propone como producto final del trabajo de investigación aplicada, líneas de acción que apoyen el proceso de toma de decisiones para continuar implementando la tercerización en la PyME de servicios de TI hondureña como parte de su estrategia empresarial, con el propósito de apoyar la mejora de su competitividad.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas se están enfrentando a cambios importantes, originados por las condiciones tanto internas como externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, por mencionar algunos. En este sentido, la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

Se reconoce que las PyME desempeñan un papel muy importante en las economías de los países, por su contribución a la generación de empleo, sus aportes al producto interno bruto (PIB), además de ser una fuente importante de innovación, incubadoras de empresas de éxito. Sin embargo, en Honduras, indistintamente de la zona en que se localicen, presentan la misma problemática que se focaliza en cinco carencias fundamentales: falta de financiamiento alternativo, falta de capacitación, asesoría, formación en general y falta de tecnología. Por este motivo, existen iniciativas de apoyo a este sector económico para promover su desarrollo y elevar su nivel de competitividad.

Es necesario comprender que la obsolescencia tecnológica, la carencia de procesos dirigidos a la innovación y en general la inadecuada administración de la tecnología, son problemas de gestión que no se pueden resolver exclusivamente con más crédito para compra de equipamiento. Por otro lado, en la búsqueda de mejorar la eficacia operativa y desafiar la competencia, productividad, calidad y agilidad en los mercados, las empresas han generado varias técnicas y herramientas de gestión, como ser la calidad total, la evaluación comparativa (*benchmarking*), las alianzas, la reingeniería, la administración del cambio y la tercerización (*outsourcing*), entre otras. Estas

herramientas de gestión han cambiado la forma de operar, han ayudado a eliminar ineficiencias y a mejorar la satisfacción del cliente.

La tercerización, que es el tema que ocupa esta investigación, refleja el creciente reconocimiento que es difícil realizar todas las actividades tan productivamente como lo haría un especialista. Aunque la tercerización presente también algunas desventajas relacionadas con la pérdida de control del proceso tercerizado y el riesgo de dependencia del proveedor, ésta permite a las empresas costear estructuras organizacionales reducidas, garantizando mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, asegura personal especializado y productivo en áreas concretas del negocio, disminuye el riesgo al ser compartido con el proveedor, y posibilita una capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado, ya sea para crecer o para reducir su capacidad productiva y acomodarla a la circunstancia, sin que ello deba suponer el cese de la actividad productiva. Por lo tanto, la tercerización es una oferta de mayor competitividad, basada tanto en flexibilidad como en especialización.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La PyME es el sector de la economía reconocido por su contribución en la generación de empleo, expansión geográfica de actividades productivas, contribuciones al producto interno bruto (PIB) y a las exportaciones de bienes y servicios, además de ser fuentes de innovación, incubadoras de empresas de éxito. Sin embargo, enfrentan muchas dificultades inherentes a sus características y otras propias de su entorno que limitan su productividad y las vuelven vulnerables a los cambios en los mercados, a saber:

- Carencia de mano de obra especializada y conocimiento tecnológico;
- Necesidad de generar ahorros;
- Necesidad de mayor calidad.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hay limitaciones por parte de las PyME hondureñas para incorporar los servicios de tercerización en su cadena de valor como estrategia empresarial, aun cuando éstas muestran deficiencias de acceso a recurso humano especializado y tecnología de punta, y enfrentan la necesidad de ser flexibles a las condiciones del mercado. Para ello, se analiza la inserción de tercerización en las PyME de servicios de TI, quienes son usuarios y proveedores de servicios en el modelo de tercerización.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la disposición de las PyME de servicios de TI hacia la tercerización y su percepción sobre la disposición de las empresas hondureñas para contratar sus servicios?
- ¿Cuáles son los motivos que inciden en la decisión de utilizar la tercerización en las PyME de servicios de TI, como parte de su estrategia empresarial, así como los de sus clientes?
- ¿Cuáles son los efectos de la tercerización en las PyME de servicios de TI y su percepción de los efectos obtenidos por sus clientes?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir con la mejora de competitividad de las PyME de servicios de TI hondureñas, a través de una propuesta de líneas de acción que apoyen el proceso de toma de decisiones para continuar implementando la tercerización como parte de su estrategia empresarial.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la disposición de las PyME de servicios de TI hacia la tercerización y su percepción sobre la disposición de las empresas hondureñas para contratar sus servicios.
- Describir los motivos que inciden en la decisión de utilizar la tercerización en la PyME de servicios de TI, como parte de su estrategia empresarial, así como los de sus clientes.
- Establecer los efectos de la tercerización en las PyME de servicios de TI, así como su percepción sobre los obtenidos por sus clientes.
- Elaborar una propuesta de líneas de acción que apoyen el proceso de toma de decisiones para continuar implementando la tercerización en la PyME de servicios de TI como parte de su estrategia empresarial, con el propósito de apoyar a mejorar su competitividad.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Las PyME enfrentan retos en los mercados para ser competitivas, particularmente en lo relacionado a sus limitaciones de recursos, nivel de especialización en varias áreas operativas, definición de sus procesos para lograr el mayor aprovechamiento de sus recursos y la necesidad de generar ahorros de costos que puedan reinvertir en la expansión de su negocio. En este sentido, se estudió la inserción de la tercerización en la PyME de servicios de TI y los resultados obtenidos como una estrategia para enfrentar las limitaciones antes planteadas.

El valor teórico del documento se encuentra en la propuesta de líneas de acción para apoyar el proceso de toma de decisiones y continuar implementando la tercerización en la cadena de valor de las PyME de servicios de TI, como herramienta generadora de productividad y competitividad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN

2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE TERCERIZACIÓN

Los procesos de globalización económica que provocan una competencia empresarial feroz y la recesión económica global, obligan a las empresas a adoptar políticas de reducción de costos y una mayor flexibilidad para lograr niveles de mayor competitividad y eficiencia.

Ertel (1999), citado por Sieber et al. (2007), explica que cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma más eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Concéntrese en aquello que proporciona a su empresa ventaja competitiva. Subcontrate el resto. El *outsourcing*¹ es una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años.

La tercerización se refiere a la decisión de “hacer” o “comprar” que elige una empresa respecto a un bien que se fabrica o un servicio que se desarrolla internamente (Rodenés et al., 2009). Sin embargo, de acuerdo a Martínez et al. (2010), la tercerización no es simplemente la “compra” de productos o servicios a fuentes externas, ya que la decisión implica en muchas ocasiones la transferencia de la responsabilidad de la función física del negocio junto con el conocimiento relacionado.

La tercerización tiene que ver con el desempeño de funciones, actividades, tareas o procesos fuera de la empresa, fundamentándose en la necesidad de las empresas de ser productivas en todas sus actividades, debiendo buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades, mejor que la propia empresa con el objeto de obtener un mejor resultado integral. En este sentido, la

¹ Tercerización. Otros términos utilizados son externalización y consultoría externa.

tercerización es la adquisición sistemática a proveedores externos, de ciertos bienes y servicios necesarios para el funcionamiento normal de una empresa, en otras palabras la tercerización consiste en transferir actividades a terceros en lugar de ejecutarlas en la propia empresa.

Las empresas pueden decidir tercerizar actividades tanto estratégicas como tácticas. Algunas veces la decisión de externalizar se basa en razones económicas para reducir costos fijos en la empresa, aprovechar economías de escala y la experiencia de los proveedores especializados en las actividades que se tercerizan. En otras ocasiones, la razón se basa en la flexibilidad que dispone la empresa al trasladar los cambios en la demanda a sus proveedores, disponer de las tecnologías más avanzadas en sectores donde cambian con frecuencia, o para reducir el tiempo de desarrollo y fabricación de nuevos productos (Martínez et al., 2007).

Por lo anterior, la tercerización es una decisión que precisa de una identificación inicial de aquellos procesos que pueden ser desempeñados de una forma más eficaz y eficiente por parte de terceros y del establecimiento de relaciones estables y duraderas con el proveedor, integrando sus actividades en el modelo de negocio de la empresa que le contrata.

2.1.2. BENEFICIOS DE LA TERCERIZACIÓN

Las motivaciones de la tercerización se mantienen en el tiempo, con cambios en el orden de importancia. Así, la eficiencia y reducción de costos, que representan un enfoque táctico, tienden a dar paso a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios de mercado, es decir, a un enfoque estratégico. En este sentido, la tercerización permite a las empresas costear estructuras organizacionales reducidas, garantizando mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, asegura personal especializado y productivo en áreas concretas del negocio, disminuye el riesgo al ser compartido con el proveedor, y posibilita la capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado, ya sea para crecer o para reducir su capacidad productiva y acomodarla a la circunstancia, sin que ello deba suponer el cese de la actividad productiva. Por lo tanto, la tercerización

es una oferta de mayor competitividad, basada tanto en flexibilidad como en especialización.

Martínez et al. (2010), sintetiza varias perspectivas teóricas que justifican la proposición de una relación positiva entre tercerización y resultados empresariales, a saber:

- La perspectiva basada en las competencias sugiere que la empresa tendría que invertir de forma continuada en aquellas actividades que constituyen sus competencias clave, pero dada la limitación de recursos de las empresas, éstas deben seleccionar las áreas en las que concentrarán sus recursos y recurrir al mercado para contratar el resto. La tercerización de actividades periféricas permitirá reducir costos y concentrar los recursos de la empresa en actividades clave que posibiliten la diferenciación y la ventaja competitiva sostenible que sean fuente de resultados positivos.
- La perspectiva basada en los recursos sugiere que la ventaja competitiva sostenible, sólo es posible mediante el desarrollo o control de recursos que sean valiosos, no sustituibles y que sean difíciles de imitar. En consecuencia, la tercerización de actividades que contribuyen a generar este tipo de recursos puede permitir concentrar esfuerzos en los recursos que si van a contribuir a mejorar los resultados de la empresa.
- La perspectiva relacional de la empresa argumenta que la mayor parte de las actividades de la empresa, se realiza ahora más con la participación de los proveedores externos que dentro de la propia empresa.

En este sentido, la empresa no necesita poseer todas las capacidades relevantes para innovar, siempre que tenga un acceso suficiente a las mismas. Tal acceso puede obtenerse mediante relaciones con los proveedores externos. La empresa que establece inversiones específicas para una relación y es capaz de combinar recursos de una forma única, puede disponer de una ventaja competitiva sobre otras empresas que no sean capaces de hacerlo.

En suma, pueden señalarse como beneficios habituales para optar por la decisión de tercerizar, los siguientes:

- Mantenimiento del ritmo de innovación tecnológica: El proveedor elegido dispondrá de capacidad tecnológica y conocimientos necesarios para garantizar la adecuación y eficacia de los sistemas que se externalizan, asegurando la flexibilidad de los recursos, así como la gestión del riesgo de obsolescencia tecnológica.
- Ganar flexibilidad y rapidez de despliegue: Permite el acceso a especialistas, consiguiendo con ello una rápida adaptación a las necesidades cambiantes de la industria y se reduce la dependencia tecnológica de los recursos propios, con lo cual, facilita el acceso a habilidades que no se posee en la empresa.
- Controlar y optimizar costos: Se adaptan los recursos, humanos y de equipamiento, a las necesidades de cada momento. Se aprovechan las economías de escala del proveedor y se transforman costos fijos en variables. Es decir, se administran mejor los costos, incrementando la eficiencia a través de ahorro de costos y mejora de su control.
- Focalización en las actividades núcleo de negocio: Enfocándose la empresa en asuntos empresariales concretos que se consideran de mayor importancia para la misma.
- Mejora la calidad de servicio: Aprovechando las capacidades del proveedor y su especialización y reflejando garantías contractualmente a través de un acuerdo de nivel de servicio.
- Compartir riesgos con el proveedor.
- Disponer fondos y destinar recursos para otros propósitos diferentes a los tercerizados. Se eliminan activos fijos del balance.
- Manejar más fácilmente funciones difíciles o que están fuera de control.
- Mejora profesional de los empleados de la empresa contratante.

2.2. FUNDAMENTACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

El término estrategia es de origen griego, según Frances (2005: 27)

“... la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.”

La teoría de gerencia estratégica de Porter (1994), en el contexto actual de las empresas puede resumirse en los siguientes aspectos fundamentales:

- El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas entre ellos, los nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores, son esenciales para la competitividad y así lograr aumentar la productividad y rentabilidad.
- La capacidad de posicionar a la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.
- La capacidad de innovación y difusión del conocimiento patentado, siendo éstos los principales medios para generar el conocimiento e incorporarlo a las actividades productivas. Por lo tanto, aquellos sectores industriales que inviertan en innovación e investigación son los que tendrán las ventajas en el futuro y podrán prosperar.

Porter (1994: 16-17) manifiesta que

“...una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. ... la estrategia competitiva es una

combinación de los fines (metas) por los cuales está buscando llegar a ellos. Diferentes empresas tienen palabras distintas para algunos de los conceptos ilustrados. Por ejemplo, algunas empresas usan términos como misión u objetivos en vez de metas y algunas otras utilizan tácticas en vez de políticas operacionales o funcionales. Sin embargo, la noción esencial de la estrategia está captada en la distinción entre fines y medios.”

En este sentido, la competencia es clave para el éxito o el fracaso de las empresas. La competencia determina cuáles son las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva busca colocar a la empresa en una posición favorable dentro de un sector industrial, y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Bittel y Ramsey, 1998).

La tarea de la empresa es valorar los costos y el rendimiento de cada actividad creadora de valor, así como la de sus competidores como punto de referencia para buscar mejoras. En la medida en que la empresa realice una actividad mejor que sus competidores, alcanzará una ventaja competitiva. En este sentido, las estrategias adoptadas generan ventaja competitiva, que bien puede derivar de una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o de un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

Por su parte Ansoff (1984), señala que la ventaja competitiva de la empresa son todas las características o los atributos de un producto o servicio, que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, a las modalidades de producción, de distribución, de venta del producto o de la empresa. La ventaja competitiva es una superioridad relativa, establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una

multiplicidad de factores que se pueden agrupar en dos grandes categorías, según la ventaja sea externa o interna.

La ventaja es externa cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, lográndose mediante la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su efectividad, donde la empresa obtiene poder de mercado, al estar en condiciones de hacer que el mercado acepte un precio de venta superior al de su competidor más cercano, surgiendo la posibilidad de adoptar una estrategia de diferenciación. Por otro lado, la ventaja interna se apoya en la superioridad de la empresa, en cuanto a costos de operación, administración del producto o servicio que pueden proporcionar un costo unitario inferior al del competidor más cercano; una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad y por tanto de una mayor rentabilidad y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado, poniendo de manifiesto el conocimiento y la tecnología de la empresa (Lora, 2004).

Otro aspecto importante en un análisis de competitividad es el de las decisiones sobre los activos fijos que deben ser adquiridos, ya que estos determinarán la naturaleza de las operaciones y productos de una empresa durante los años futuros. Su elección refleja decisivamente el talento estratégico de la organización, en otras palabras, la capacidad de obtener ventajas competitivas.

Porter (1994), considera que existen tres grandes estrategias básicas frente a la competencia, según el objetivo considerado cubra todo el mercado o un segmento específico, y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto. Estas estrategias son:

- Liderazgo o dominación a través de los costos: el negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios.
- Diferenciación: el negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente.

- Enfoque: el negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o diferenciación.

2.3. TERCERIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

El atractivo para las empresas de lograr competitividad a través del uso de la tercerización es evidente ya que garantiza flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, asegura personal altamente especializado y productivo en áreas concretas del negocio, disminuye el riesgo al ser compartido con el proveedor y posibilita capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado, sea para crecer, o sea para reducir su capacidad productiva.

Cuando no es posible lograr competitividad mediante la reducción de costos, todo lo que suponga ofrecer disponibilidad de recursos humanos flexibles, adaptados y productivos será un factor de primer orden para garantizar la competitividad, y es en esta perspectiva donde los modelos de tercerización cobran un valor evidente.

En suma, la tercerización es una oferta de mayor competitividad, basada tanto en flexibilidad como en especialización.

2.3.1. LA DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS A LA TERCERIZACIÓN

Ante la situación actual de la economía mundial y tras las exigencias de un mercado cada vez más exigente y más competitivo es necesario buscar la manera de aprovechar al máximo los recursos, es por ello importante la adaptación de técnicas administrativas como la tercerización para aprovechar las ventajas competitivas que estas ofrecen.

El éxito de las empresas va estar en función de su capacidad para reaccionar con habilidad, flexibilidad y rapidez a los retos competitivos actuales producidos por la globalización de la economía, romper sus paradigmas actuales e implementar el *benchmarking* empresarial de las técnicas utilizadas por las grandes empresas, como una cuestión de supervivencia en la mejora de su desempeño empresarial, en donde

sus mayores limitantes comprenden la capacidad empresarial y gerencial, la falta de mano de obra especializada y conocimiento tecnológico, o limitaciones de acceso a crédito.

2.3.2. MOTIVOS QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE TERCERIZAR

Del análisis multivariado de la literatura sobre el tema de la tercerización que realizaron Kremic, Tukul y Rom en el año 2006, integrada por 200 documentos académicos publicados en su mayoría entre 1996 y el 2000 en los que se hace referencia a diversas empresas privadas y organizaciones en los Estados Unidos y Europa, encontraron que a pesar de las limitaciones de los estudios en ofrecer una guía y las herramientas necesarias para la toma de decisiones, éstos son vastos en presentar los beneficios, riesgos y los temas estratégicos en la decisión de tercerizar. En este sentido apuntan que en el sector privado, las mayores motivaciones para tercerizar son relativas a la reducción o mejor control de costos y a temas estratégicos.

En el siguiente cuadro se resumen las razones estratégicas que motivan la tercerización, así como los beneficios y riesgos más citados en los documentos del estudio:

Tabla 1. Razones estratégicas que motivan la tercerización

Razones Estratégicas	Beneficios	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Permite enfocarse en el corazón de sus competencias • Reestructuración • Rápido crecimiento organizacional • Cambios tecnológicos • Reducción de riesgos • Lograr mayor flexibilidad para afrontar cambios en la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Iguales o mejores servicios a menor costo • Incremento en flexibilidad y calidad • Acceso a tecnología de punta • Acceso a recurso humano más especializado • Reasignar o enfocar recursos más escasos en funciones específicas y exclusivas del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de incremento de costos • Problemas en la moral de los empleados • Sobre dependencia del proveedor • Pérdida del conocimiento empresarial • Pérdida de oportunidades • Clientes insatisfechos • Mala relación con el proveedor • Falta de planificación y gestión

Fuente: Elaboración propia, con base en Kremic, Tukul y Rom (2006).

Por otro lado, los motivos que han influenciado la decisión de tercerizar se pueden agrupar en cuatro categorías, a saber:

- **Estratégicos:** En general no se tercerizan las competencias intrínsecas del negocio o lo que usa una empresa para tener ventaja competitiva, así como las actividades relacionadas al conocimiento crítico o confidencial para el negocio. Son sensibles a la tercerización las funciones que requieren recursos especializados de los cuales carece la empresa, las actividades con impacto en la calidad y la flexibilidad, cuando producen resultados negativos.
- **Costos:** El costo es un factor relevante ya que muchas empresas tercerizan algunas actividades para reducir sus costos internos.
- **Características de las funciones:** En esta categoría la tendencia es de no tercerizar aquellas funciones complejas, así como las que tiene mayor interacción y comunicación con el resto; en contraste, son susceptibles a ser tercerizadas aquellas funciones más estructuradas o rutinarias.
- **Entorno:** En esta categoría se consideran factores como habilidades especiales en las funciones, preferencias de los directivos, entorno legal, comportamiento de la competencia, grado de incertidumbre y conflictos de interés; en los cuales, caso por caso, el factor podría motivar o minar la decisión de tercerizar.

2.3.3. EFECTOS DE LA TERCERIZACIÓN EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

El estudio empírico realizado por Martínez et al. (2007) en 156 empresas españolas, sugiere que el efecto de la tercerización en una empresa depende del tipo de actividad tercerizada, y los datos obtenidos sugieren que las empresas obtienen mejores resultados cuando tercerizan más las actividades periféricas y menos aquellas actividades claves, liberando así recurso humano de las actividades periféricas y logrando su aprovechamiento en actividades clave, como una estrategia para reducir cargas de trabajo y desarrollar a los empleados. Por lo cual, la tercerización constituye una decisión estratégica para mejorar la competitividad de la empresa, obteniendo entre otros beneficios la flexibilidad para adaptarse a la incertidumbre del entorno y lograr reducción de costos.

En relación al dinamismo del entorno, las empresas tercerizan las actividades que tienen una relación directa y proporcional con las fluctuaciones de la demanda (nómina, contabilidad, almacenamiento), y dicho dinamismo está relacionado positivamente con la tercerización de actividades de alto valor estratégico (sistemas de información y ventas) y negativamente con operaciones, ya que puede aumentarse la necesidad de control en un ambiente dinámico, lo que la vuelve altamente estratégica y en consecuencia no sea externalizada (Martínez et al., 2007).

Por su parte, Iranzo y Richter (2004), apuntan que la tercerización es una forma de flexibilización empresarial utilizada en contextos donde el deterioro del mercado laboral, manifestado principalmente por la reducción de ingresos, desempleo y crecimiento del trabajo informal, induce a las empresas a buscar mecanismos alternativos para gestionar la fuerza de trabajo. Adicionalmente, implica para la empresa la cesión de obligaciones estipuladas en la legislación laboral y por ende, la reducción de costos laborales.

En conclusión, las razones para acometer un proceso de tercerización pueden ser estratégicas, tácticas o simplemente una razón operativa. Las razones estratégicas se convierten en instrumentos para establecer relaciones cooperativas, interdependientes y a largo plazo y garantizar la flexibilización, agilización de las estructuras, creación de valor agregado, especialización, mejora de la calidad del servicio y aumento del nivel de aprendizaje mediante la adopción de prácticas empresariales distintas a las conocidas y acceso a tecnologías alternativas, para competir y sobrevivir en mercados globales. En cuanto a las razones operativas o tácticas, prevalecen la mejora de la eficiencia, reducción de costos, acceso a tecnología avanzada, búsqueda de economías de escala o el compartimiento de riesgos. Cada una de estas opciones representa oportunidades y amenazas para los actores involucrados que se hace indispensable considerar (Lucena et al., 2007).

2.3.4. TERCERIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La tercerización es el proceso en el cual una organización mueve o destina determinados recursos para cumplir ciertas tareas, a una organización externa, por medio de un contrato. En el sector de tecnologías de la información (TI), tercerización se define como la externalización de funciones de TI de una organización cliente a otra proveedora. La ventaja competitiva más destacable de realizar tercerización es el aumento de la capacidad para que la organización que lo contrata se centre en su propio núcleo de negocio, lo que se traduce en mayor innovación y mejor adaptación a futuros cambios tecnológicos.

En relación al tipo de tareas que se externalizan, se presentan otros tipos de tercerización muy utilizados en la actualidad, como la tercerización de procesos de negocio (BPO, business process outsourcing) y la tercerización de procesos de conocimiento (KPO, knowledge process outsourcing). El BPO abarca la externalización de procesos junto con las actividades y responsabilidades asociadas a dichos procesos, ejemplos de este tipo de tercerización son la atención al cliente o la administración de recursos humanos. El KPO engloba la externalización de aquellos procesos relacionados con la información y el conocimiento, y suele conllevar procesos de un alto grado de conocimiento, por lo que el proveedor necesita disponer de personal con alta capacitación para atender la realización de los procesos externalizados (Hernández et al., 2009).

La tercerización supone para la empresa que externaliza por una parte un ahorro de costes y tiempo, y por otra un aumento de la efectividad, flexibilidad y calidad de los procesos externalizados. Focalizando los beneficios en el sector TI, la tercerización permite resolver dos de las grandes dificultades del sector: afrontar cambios tecnológicos de manera más efectiva y conocer el gasto real de un proceso o producto. Además, el sector TI genera nuevas relaciones de tercerización debido a tres razones: capacidad de demandar nuevos servicios dentro del sector, captación de servicios de otros sectores que externalizan sus funciones TI, y las tecnologías desarrolladas por el sector habilitan y mejoran la tercerización de más tipos de servicios.

La reducción de costos es uno de los objetivos a corto plazo en la tercerización de TI; no obstante, a medida que la relación entre el cliente y el proveedor madura, el foco del proceso se centra en la especialización, la eficiencia y la calidad del servicio. Para conseguir estos tres objetivos, el proveedor debe gestionar de manera eficiente los recursos de los que dispone, valorar la necesidad de nuevas incorporaciones o realizar transformaciones mediante formación de los recursos existentes, estableciendo una cultura de excelencia profesional para la mejora de la organización desde los tres pilares: procesos, personas y herramientas. Asimismo, desde el punto de vista de la organización que demanda la tercerización, el cambio organizacional que éste representa supone se deba acometer como cualquier otra estrategia organizacional y aquí es de vital importancia gestionar la tercerización basándose en los conocimientos y experiencia que las organizaciones por lo general no poseen (Hernández et al., 2009).

Por otro lado, y desde el punto de vista del sector TI como generador de nuevas relaciones de tercerización, la creciente demanda de proyectos hace que sea imprescindible acometerlos con la mayor solidez metodológica posible. Los modelos de madurez ofrecen a las organizaciones TI un conjunto de herramientas para la optimización de su proceso de desarrollo de software, sentando las bases para que los proyectos, con independencia de su complejidad o tamaño, se puedan entregar sin defectos y respetando las estimaciones de plazos y costos; además, permiten que se conozca el grado de capacidad y madurez que tiene la organización con respecto a determinados procesos, el cual puede ser utilizado para la selección de un proveedor.

De acuerdo a la propuesta de González, Gascó y Llopis (2010), a partir de su estudio empírico en 329 empresas españolas, concluyen con las siguientes razones y riesgos de la tercerización de TI:

- Razones: Las grandes empresas consideran que la tercerización ofrece la oportunidad de tener mejores servicios de sistemas de información (SI) y acceder a mejoras tecnológicas, y a pesar de que se considera muy importante el ahorro de costos de personal y de tecnologías, no son las razones prioritarias para la tercerización. Solamente las empresas de menor tamaño, menor planilla en sus

departamentos de TI y que tercerizan menos, apoyan los ahorros de costos como razones prioritarias para externalizar.

- Riesgos: Derivan de parte del proveedor, del que temen la falta de cualificación de su personal, el incumplimiento de los contratos y su incapacidad de adaptarse a nuevas tecnologías. Es decir, la mayor parte de los problemas de la tercerización tienen que ver con la gente involucrada en los proyectos, y una vez que se ha tomado la decisión de tercerizar, la siguiente actividad más crítica es seleccionar a un proveedor que pueda cubrir las necesidades de la empresa y que sea fiable, con suficiente competencia técnica y estabilidad financiera.

2.4. FUNDAMENTACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.4.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS PyME

En el mundo existe diversidad de criterios para definir y clasificar a las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio.

En general, cada país define a las MIPYMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas, que si bien tienen ciertas características similares, también tienen diferencias significativas; incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país en las clasificaciones realizadas por los gobiernos, instituciones de crédito, institutos de estadística y grupos empresariales, entre otros. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos (Saavedra y Hernández, 2008).

Por su parte los organismos internacionales también han establecido sus propias clasificaciones. A manera de ilustración se mencionan las siguientes:

Tabla 2. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

Criterio	Muy pequeñas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de trabajadores	0-19	20-99	100-499	500+

Fuente: Tomado de Saavedra y Hernández (2008).

Tabla 3. Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
Pequeña	entre 5 y 49
Mediana	de 50 a 250

Fuente: Tomado de Saavedra y Hernández (2008).

En América Latina no existe homogeneidad en la definición de MIPYME, y en muchos de los países se tiene más de un criterio para definir al sector, como número de empleados, volumen de ventas, volumen anual de facturación, y valor de los activos. Según Saavedra y Hernández (2008), el 85% de los países utilizan como criterio el número de personas ocupadas, el 62% aplican el de ventas realizadas por las empresas y el 38% el criterio de los activos, con alguna combinación de uno o más factores de los antes mencionados.

Por su parte FUNDES (2010), señala que no hay uniformidad de criterios para definir a las PyME en los países centroamericanos y que la variable más utilizada es la de número de empleados, a excepción de Panamá, cuya definición está basada en la facturación anual o en los ingresos brutos.

Tabla 4. Clasificación de las PyME por número de empleados

	Guatemala	Honduras	El Salvador	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
Pequeña	11 – 25	11 – 50	11 – 50	6 – 30	6 – 30	----
Mediana	26 – 60	51 – 150	51 – 100	31 – 100	31 – 100	----

Fuente: Tomado de FUNDES (2010).

Los países centroamericanos también utilizan otras variables como ventas brutas y netas anuales, activos totales y activos fijos netos, las cuales son utilizadas con diferentes criterios de acuerdo al contexto de cada país.

En relación al número de PyME en la región centroamericana, a pesar de las limitaciones de información actualizada y relevante al sector, FUNDES (2010) cuantifica las PyME por país y su representatividad en la región centroamericana según el siguiente detalle:

Tabla 5. Número de establecimientos

País	Año	Pequeña	%	Mediana	%
Guatemala	1999	29,024	16.48%	9,675	5.49%
Honduras	2008	6,400	1.60%	1,600	0.40%
El Salvador	2005	13,208	7.54%	2,624	1.50%
Nicaragua	2000	11,879	10.52%	1,220	1.08%
Costa Rica	2004	6,405	13.90%	885	15.82%
Panamá	2006	5,142	10.07%	1,173	2.30%
Centroamérica		72,058		17,177	

Fuente: Tomado de FUNDES (2010).

Los gobiernos han reconocido que las PyME juegan un rol relevante en las economías de los países en cuanto a generación de empleo, realizando además contribuciones importantes al producto interno bruto (PIB) y exportaciones de bienes manufacturados.

2.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PyME

Las PyME constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99% de unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el autodesarrollo de millones de personas. El desarrollo sustentable de cualquier país latinoamericano debe

tener como uno de sus elementos estratégicos la supervivencia y el desarrollo competitivo de este sector (Andriani et al., 2003).

En Japón, Corea y Taiwán las PyME tienen un papel muy importante en sus economías por ser las principales generadoras de empleo; ayudan a mantener la estabilidad económica y social, amortiguando los efectos de las crisis debido a su flexibilidad de adaptación a los cambios y por absorber la mano de obra excedente. Asimismo, son considerables sus contribuciones al dinamismo de la economía, en la producción, generación de valor agregado, exportaciones y en el desarrollo de nuevos productos y servicios adaptados a la demanda, siendo todo esto posible gracias al alto nivel educativo y habilidad de sus dueños. En el caso de Japón, fueron desarrolladas como complemento de las grandes empresas, dada la importancia de la subcontratación en la economía de ese país (Barquero, 2003).

En Latinoamérica, según Braidot y Soto (1999), la situación de las PyME no es tan halagadora, ya que enfrenta varios problemas que son los motivadores de su preocupante situación:

- Dirección con visión a corto plazo, reactiva, el típico “estilo al día”, fruto de improvisaciones atolondradas sin ningún tipo de planificación previa;
- Falta de atención a la calidad y a la gestión óptima de los recursos;
- Inadecuada tecnología de producción es uno de los problemas más serios que enfrentan las PyME, ya que no reinvierten en el mejoramiento de instalaciones ni aplican oportunamente los avances tecnológicos;
- Información de gestión insuficiente;
- Productividad insuficiente por la falta de motivación y compromiso que existe entre los trabajadores;
- Estructuras organizativas inadecuadas y desajustadas como consecuencia del cambio;
- Escasos y costosos medios de financiación, e inadecuadas estructuras financieras;
- Recursos humanos poco calificados.

2.5. COMPETITIVIDAD Y PYME

De conformidad a las acepciones que sobre éxito competitivo o competitividad se han propuesto anteriormente, la competitividad es la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas. Siguiendo esta tendencia, se entiende entonces como competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa donde, rivalizando con otras de su sector, tiene la capacidad de alcanzar una mejor posición en el mercado, que permita obtener un desempeño superior y sostenible al de sus competidores.

La competitividad de las empresas de un país determina la competitividad del mismo y finalmente el dinamismo de la actividad empresarial, el crecimiento y el empleo. Las PyME son una fuente esencial de espíritu emprendedor e innovador, contribuyendo al crecimiento económico del país y a la creación de empleo. Por ello, una economía bien orientada debería aprovechar todo el poder que las PyME encierran para crear prosperidad, generar mejor empleo y progresar hacia la economía del conocimiento (Camisón et al., 2010).

Los mismos autores, en su análisis sobre la relación entre la PyME y la estrategia competitiva concluyeron que la estrategia competitiva basada en la diferenciación ofrece ventajas estratégicas determinantes para la competitividad de las PyME, donde su principal ventaja estratégica proviene de la flexibilidad organizativa que le permite gestionar los recursos humanos de manera ágil y de la flexibilidad productiva que le asegura la rápida adaptación tanto a los cambios de la demanda, como a los gustos de los consumidores. Las PyME también cuentan con otra ventaja estratégica derivada de su capacidad para la generación de conocimientos e innovación, sobre todo cuando la estructura está basada en alianzas estratégicas, que además de ser una ventaja competitiva, consigue mejoras en el desempeño organizativo; y por último, tanto las estructuras organizativas, como las estrategias competitivas en las PyME, también favorecen una actitud emprendedora que se consolida como una ventaja competitiva.

En el estudio empírico realizado por Bárcenas et al. (2009), en una muestra de 405 PyME mexicanas cuyo objeto era analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y los factores de recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, relacionados con estas empresas, concluyeron que las PyME altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que además tienen un nivel tecnológico superior en relación a los demás competidores de su sector y que planean estratégicamente. Apuntan además que en la actualidad las empresas enfrentan cambios importantes, originados por condiciones internas y externas, como la competencia más aguda, la sofisticación de la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía, entre otros, por lo cual la competitividad es una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener buenos resultados.

2.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS PYME EN HONDURAS

2.6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE MYPYME EN HONDURAS

En Honduras las MIPYME surgen como una alternativa de empleo y de subsistencia ante el irregular crecimiento económico del país, produciendo casi exclusivamente para el mercado local y en su mayoría para su entorno inmediato, caracterizado también por bajos ingresos y bajo nivel educativo. Son un sector vulnerable de la economía porque en su mayoría carecen de visión y capacidad gerencial, bajo nivel educativo de los dueños y empleados, escaso uso de tecnologías y controles adecuados, y estructuras productivas poco eficientes, generando bajos niveles de productividad (CONAMIPYME, 2004).

Según CONAMIPYME en su Diagnóstico del sector (2004), para el 2000 se contabilizaban 258,000 MIPYME mayormente ubicadas en las zonas urbanas, dedicadas en su mayoría a actividades comerciales (66%), industriales (25%) y servicios (7%), generando con ello cerca de 700,000 empleos, es decir ocupando a 34% de la población económicamente activa (PEA) y generando entre el 20% y 25% del producto

interno bruto (PIB). Cabe destacar que 98% del total de las unidades productivas del sector MIPYME corresponden a microempresarios.

De acuerdo a la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) (2006), la mayor parte de las MIPYME están ubicadas en el corredor de desarrollo del país, que comprende los principales sitios urbanos desde el sur, pasando por el Distrito Central, siguiendo hasta San Pedro Sula y cerrando en el departamento de Atlántida. De las cuales el 78% están localizadas en zonas urbanas, donde el 46% se dedica a vender en su mismo barrio, un 11% vende a detallista, un 5% a intermediarios mayoristas, un 1% coloca su producción en calidad de insumos y el 15% restante desarrolla una actividad económica que sobrepasa las fronteras de sus barrios y de las cuales solo el 1% de estas empresas exporta en su mayoría al mercado centroamericano.

Por su parte, de acuerdo al estudio realizado por el BCIE (2004), de las 102,211 empresas que existían en los 15 departamentos estudiados, el 19% correspondía a PyME modernas que empleaban a casi 152,000 trabajadores.

2.6.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYME HONDUREÑAS

El Gobierno de la República durante el año 2008 aprobó la “Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, publicada en el Diario Oficial La Gaceta, el 14 de enero de 2009, según Decreto Legislativo No. 135-2008. De conformidad a lo estipulado en dicha Ley, son aplicables las siguientes definiciones:

- Microempresa: Es toda unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando en ella, la que puede ser su propietario, y un máximo de diez (10) empleados remunerados.
- Pequeñas empresas: Son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permiten a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes. Tienen una organización empresarial

más definida y mayor formalización en su gestión y registro, cuenta con un mínimo de once (11) y un máximo de cincuenta (50) empleados remunerados.

- Medianas empresas: Son empresas que disponen de mayor inversión en activos fijos, en relación a las anteriores. Asimismo, presentan una adecuada relación en cuanto a su capital de trabajo, una clara división interna del trabajo y formalidad en sus registros contables y administrativos, emplean un mínimo de cincuenta y un (51) empleados y un máximo de ciento cincuenta (150) empleados remunerados.

Véase también en el anexo 1 “Características de las MIPYME” las características cuantitativas y cualitativas que la CONAMIPYME estableció para cada tipo, diferenciándolas no solo por la cantidad de empleados en cada unidad, sino también por el promedio de ventas y el promedio de inversión en activos fijos.

Teniendo en cuenta la crisis económica que se enfrenta, la fragilidad de las MIPYME queda de manifiesto al ir desapareciendo muchas de ellas por no haber sabido superar ni responder a la actual situación de cambio. Sin embargo, muchas pequeñas y medianas empresas (PyME) han logrado sobrevivir y desarrollarse a través de iniciativas propias y externas, y continúan siendo fuente generadora de ingresos y empleo, y agentes dinamizadores de la economía nacional.

En este sentido, Guerrero (2002), en su Diagnóstico de la MIPYME en Honduras, expone un análisis FODA de este sector de la economía, del cual se subrayan las siguientes conclusiones:

- La mediana empresa cuenta con mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial formal; la micro y pequeña empresa no son sujetos de crédito, ni cuentan con la capacidad adquisitiva para contratar algunos servicios de desarrollo empresarial.
- Por otro lado, la micro y pequeña empresa se caracteriza por operar en la informalidad y por no contar con sistemas de control, registros e información

financiera-administrativa-contable; en contraste con las medianas empresas debido a que éstas cuentan con sistemas de información y control aceptables.

- En lo que respecta a los procesos productivos, la mediana empresa cuenta con procesos de producción tecnificados y con instalaciones más apropiadas para sus operaciones.
- En lo que se refiere a recursos humanos, la mediana empresa cuenta con recursos humanos con un mayor grado de formación, por lo que su capacidad de absorción de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnología, etc., es mayor que en la micro y pequeña empresa.

Por su parte, en el diagnóstico de la problemática del sector realizado por ASPPE y FIDE (2003) con el apoyo de BID-FOMIN, se concluyó que las MIPYME tienen una gran participación en la generación de empleo e ingresos nacionales y su importancia es aún mayor en los estratos socioeconómicos más bajos. Sin embargo, en la actualidad la gran mayoría de las MIPYME se concentran en sectores donde la demanda crece muy lentamente, y la productividad de las empresas es muy baja, situación que se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población hondureña. Los factores que afectan negativamente la competitividad de las MIPYME son múltiples pero se pueden agrupar en las siguientes cinco categorías:

- Inadecuado marco de política institucional y regulatorio;
- Acceso limitado a servicios de desarrollo empresarial y financieros;
- Aislamiento de las empresas en los mercados de insumos, servicios y productos;
- Baja cultura empresarial;
- Deficiente sistema de innovación y difusión tecnológica.

2.6.3. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYME

De conformidad a ASPPE y FIDE (2003), el desarrollo económico y social del país requiere de la generación permanente de oportunidades de empleo de calidad, en el

marco de una economía abierta. El sector de las MIPYMES se reconoce como un sector estratégico debido a que:

- Es relativamente intensivo en mano de obra y tiene requerimientos de capital moderados;
- Presenta una mayor flexibilidad de adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados;
- Genera ingresos de diferentes niveles para una alta proporción de la población;
- En su desarrollo se construye capacidad productiva permanente;
- Genera ingresos a una alta proporción de mujeres, toda vez que al menos la mitad de las MIPYMES son lideradas por mujeres.

Las mismas organizaciones, apuntan que la política MIPYME está enmarcada en la creciente integración de la economía hondureña al mercado centroamericano e internacional y el consecuente aumento en la movilidad de bienes, servicios y factores de producción. Por lo cual, para que las MIPYME sean exitosas y generen más empleos e ingresos, se requiere que sean competitivas tanto en el mercado doméstico como exterior. Como país, tener un sector MIPYME competitivo significa, por una parte, que las empresas estén posicionadas en un conjunto de mercados de bienes y servicios que se encuentre en expansión, brinde estabilidad y nivel de retorno que permitan generación de ingresos y empleo creciente. Por otra parte, significa que las MIPYME sean productivas y eficientes en las actividades en las cuales se concentran.

Según Kerkoff, citado por UNITEC (2011), en su diagnóstico del sector MIPYME, la competitividad del segmento empresarial de las MIPYME en Honduras se determina por un conjunto de factores interrelacionados, que se enlistan a continuación:

- En el nivel meta se identifica la falta de una actitud emprendedora del sector estudiado, provocada por la ausencia de una orientación cultural y política competitiva y por las condiciones inherentes de un ambiente social de pobreza, lo que no contribuye a una actitud de crecimiento, sino de supervivencia.
- En el nivel macro se reconoce la frágil estabilidad macroeconómica y la no consideración del potencial económico de las MIPYME, encontrando que no

existe una visión sobre cómo desarrollar el segmento empresarial de las MIPYME, lo que determina la ausencia de políticas económicas orientadas a éstas.

- A nivel meso, el principal obstáculo es la ineficiencia microeconómica del funcionamiento de los mercados (monopolios, oligopolios, intervenciones del Estado, etc.). No existe en el país ni en los diversos gobiernos una visión sectorial, habiendo solo ciertas iniciativas limitadas para facilitar el desarrollo del sector en su totalidad, pero se carece de una estrategia de promoción de la competitividad, sobre todo con un enfoque por subsector (caso excepcional es la agricultura). El apoyo institucional privilegia al sub segmento de empresas de subsistencia.
- A nivel micro, la deficiente calidad de los recursos humanos, aunada a su deficiente gestión colectiva, son los factores que impiden el crecimiento de las MIPYME. Esto determina bajos valores agregados en la producción, que deben asociarse a las deficiencias tecnológicas, la escasa capacitación de los recursos humanos, y la magra formación de capital.

En este sentido, SIC, ANDI y GTZ (2008), señalan como una debilidad estructural de la industria y de la MIPYME que muchas de estas empresas carecen de competitividad, primordialmente por la informalidad de las empresas, deficiente capacidad gerencial, bajo nivel educativo y de formación de sus empleados, deficientes estructuras productivas con poca organización empresarial y productiva, maquinaria obsoleta, deficiente diseño, calidad y acabado de sus productos.

Consecuentemente, tal como concluyeron Saavedra y Hernández (2008) en su análisis comparativo de las MIPYME en Latinoamérica, éstas se caracterizan por una baja intensidad de capital; altas tasas de natalidad y mortalidad; presencia de propietarios, socios, familiares como mano de obra; contabilidad no profesionalizada; estructura burocrática mínima; poder centralizado; contratación directa de mano de obra; mano de obra semi-calificada o no calificada; bajo nivel de inversión en innovación; dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos; y finalmente subordinación a las

grandes empresas. Permitiendo así identificar las debilidades que tienen este tipo de empresas y por ende, las áreas de oportunidad en las que sería necesario trabajar para lograr su permanencia en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

2.6.4. PyME DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información (AHTI) en conjunto con la Cooperación Técnica Alemana (GIZ), realizaron entre noviembre de 2011 y febrero de 2012 el primer estudio del sector de la industria de Tecnologías de la Información al que llamaron Barómetro de la Industria TI, dada la carencia de información estadística específica para caracterizar este sector, mediante una encuesta que fue enviada a todas las empresas de este sector de servicios en Honduras y los datos estadísticos que lograron recabar corresponden al 14% de esa población, es decir, sólo a las 11 empresas que contestaron la encuesta.

El 89% de esas empresas es de capital local y solo el 11% cuenta con participación de capital extranjero. Los productos y servicios que ofrecen en las empresas son en su mayoría: servicios de software (41%), productos de software (41%) y servicios para productos de hardware (16%), sólo una minoría provee únicamente productos de hardware (2%). Solamente el 9% de las empresas que respondieron posee una certificación, ya sea de calidad (ISO) o específicas del sector de TI (CMMI, IT MARK).

El volumen de ventas brutas en el 2011 fue en total de 573,730 dólares anuales, que corresponde a un 39% de incremento en relación a las ventas brutas del año anterior, donde aproximadamente el 90% de las ventas proviene del mercado local y sólo el 4% de sus ingresos se relaciona a exportaciones de servicio en Centro América y Norte América, específicamente en productos de software, servicios de software y productos para servicios de hardware, porcentaje que se ha duplicado en relación al estadístico del 2010.

En relación al pronóstico de ventas del 2012 con respecto al 2011, el 44% de las empresas esperan incrementos de hasta un 15%; el 22% entre 15% a 50%; el 11%

pronostica ventas mayores al 50% y el restante 23% tiene pronósticos reservados de mantener el mismo volumen de ventas.

Siete de las once empresas indicaron que sus clientes pertenecen al sector de servicios de TI, contratados bajo el modelo de tercerización y diez de once contestaron ser proveedores de desarrollo a la medida y tercerización de productos y servicios.

Al analizar el impacto de factores externos, el 67% respondió que las políticas gubernamentales resultan negativas para el sector, específicamente las tributarias y de legislación laboral, y el 89% considera una limitante el mercado de recursos humanos, específicamente relacionados con la carencia de competencias y niveles de especialización requeridas por el sector, donde, el 55% de las empresas consideró que de tener acceso a recurso humano especializado en el país, podría duplicar el volumen de ventas en el 2012, específicamente en desarrollo de software.

A continuación se describe una de las PyME miembro de la AHTI y que forma parte de la muestra del presente estudio.

2.6.4.1. AGREGA, S. de R.L.

AGREGA, S. de R.L. fue fundada en el año 2008 en la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central; es una empresa del sector de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que basa sus servicios bajo el modelo de MSP (managed service provider) o proveedor de servicios gestionados, este modelo permite a sus clientes obtener tecnología de gran valor a precios razonables por medio de pagos mensuales.

AGREGA actualmente tiene su domicilio en el edificio Plaza Azul, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras. Cuenta con una nómina de 5 empleados directos permanentes, distribuidos en las áreas de soporte, administración y mercadeo, y más de 30 personas contratadas en demanda y por proyecto, mediante acuerdos de tercerización.

AGREGA clasifica los servicios y productos que provee de la siguiente manera:

- Servicios Gestionados:
 - Monitoreo y Gestión de plataforma tecnológica: La gestión informática es uno de los puntos críticos de la agenda de las empresas, a medida que la informatización de los procesos de negocio se lleva a cabo, la gestión tecnológica cobra mayor relevancia debido a que la plataforma debe estar “siempre encendida” permitiendo al negocio una alta productividad. La plataforma de monitoreo permite obtener datos de cómo se comportan los sistemas, insumo principal para la toma de decisiones, logrando con ello una mayor proactividad en la gestión y realizar las medidas necesarias en el momento oportuno. Una buena gestión de TI se fundamenta en un correcto monitoreo de la infraestructura, por lo cual es necesario enfocarse en los indicadores clave de desempeño (KPI), es decir, en las métricas que más impactan en los sistemas.
 - Virtual DataCenter: El corazón tecnológico de las empresas es el Datacenter, no obstante, la mayoría de las empresas no tienen todos los recursos para construir un datacenter que apoye a la operación del negocio. Agrega Virtual Datacenter permite acceder a alta calidad de datacenter a un precio accesible sin perder funcionalidades vitales como conectividad, compatibilidad y crecimiento de acuerdo a demanda.

- Proyectos:
 - Administrado: El proyecto es implementado para el cliente final y gestionado de forma continua por parte de AGREGA, enfocando a sus clientes en el beneficio y no en los medios para conseguirlos.
 - Llave en mano: El proyecto es ejecutado de acuerdo a los lineamientos de sus clientes en el que proveen equipamiento, insumos, implementación capacitación y puesta en marcha.

En la perspectiva de servicios, es muy importante para AGREGA que sus clientes tengan múltiples formas de contactarles, es por esto que han habilitado diferentes

canales para la atención a incidentes, a saber: telefónico, web, correo y chat; y de esta manera que puedan utilizar el método más conveniente para la gestión de los mismos.

En relación a su experiencia, como referencia, en la actualidad prestan los siguientes servicios a las empresas que se mencionan a continuación:

- Alcance: monitoreo de infraestructura;
- Granjas Marinas: gestión de servidores y comunicaciones;
- Sistemas Interactivos: gestión de plataforma tecnológica;
- Grupo Monge (Gallo más Gallo): monitoreo de infraestructura;
- Mapfre: gestión plataforma tecnológica.

De conformidad a su visión a futuro, AGREGA continua de manera sistemática fortaleciendo sus servicios y pensando en la calidad de los mismos, es por esto que han iniciado el proceso de certificación de calidad ISO20000, con la primera etapa de documentación de procesos de soporte y control del cambio.

2.7. MAPA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La tercerización es una herramienta de gestión que genera beneficios en los resultados empresariales, y por ende hace un aporte a la mejora de la competitividad. Por otro lado, las PyME de servicios de TI logran competitividad a través de las características propias de éste sector, específicamente relacionadas con el nivel de especialización, diferenciación, flexibilidad a los cambios del mercado e innovación tecnológica. Dichos logros en la estrategia empresarial, genera aportes a la ventaja competitiva de las empresas que tercerizan en su cadena de valor, así como, a las PyME de servicios de TI que se ven beneficiadas en los resultados obtenidos como clientes y proveedores en relaciones de tercerización.



Figura 1. Mapa conceptual de la investigación

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE Y MÉTODOS

Se realizó una investigación cualitativa con alcance descriptivo–explicativo, con un diseño no experimental transversal, para profundizar sobre la disposición hacia la tercerización y el grado o intensidad en que las PyME de servicios de TI en el Distrito Central tercerizan algunos de sus procesos o actividades, los motivos que inciden en la decisión de tercerizar y la relación entre tercerización y los resultados empresariales.

Por ser una investigación cualitativa, la limitación de la metodología reside en que la misma se basa en percepciones de los entrevistados y no es posible generalizar los resultados a la población.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El plan de investigación se diseñó para dar respuesta a las preguntas de estudio. Se definió el número y tipo de conceptos a ser estudiados a profundidad. Ello permitió contestar las interrogantes con validez, objetividad, precisión y economía.

El proceso investigativo se desarrolló en cuatro etapas, ilustradas en la figura No. 2 y descritas seguidamente.

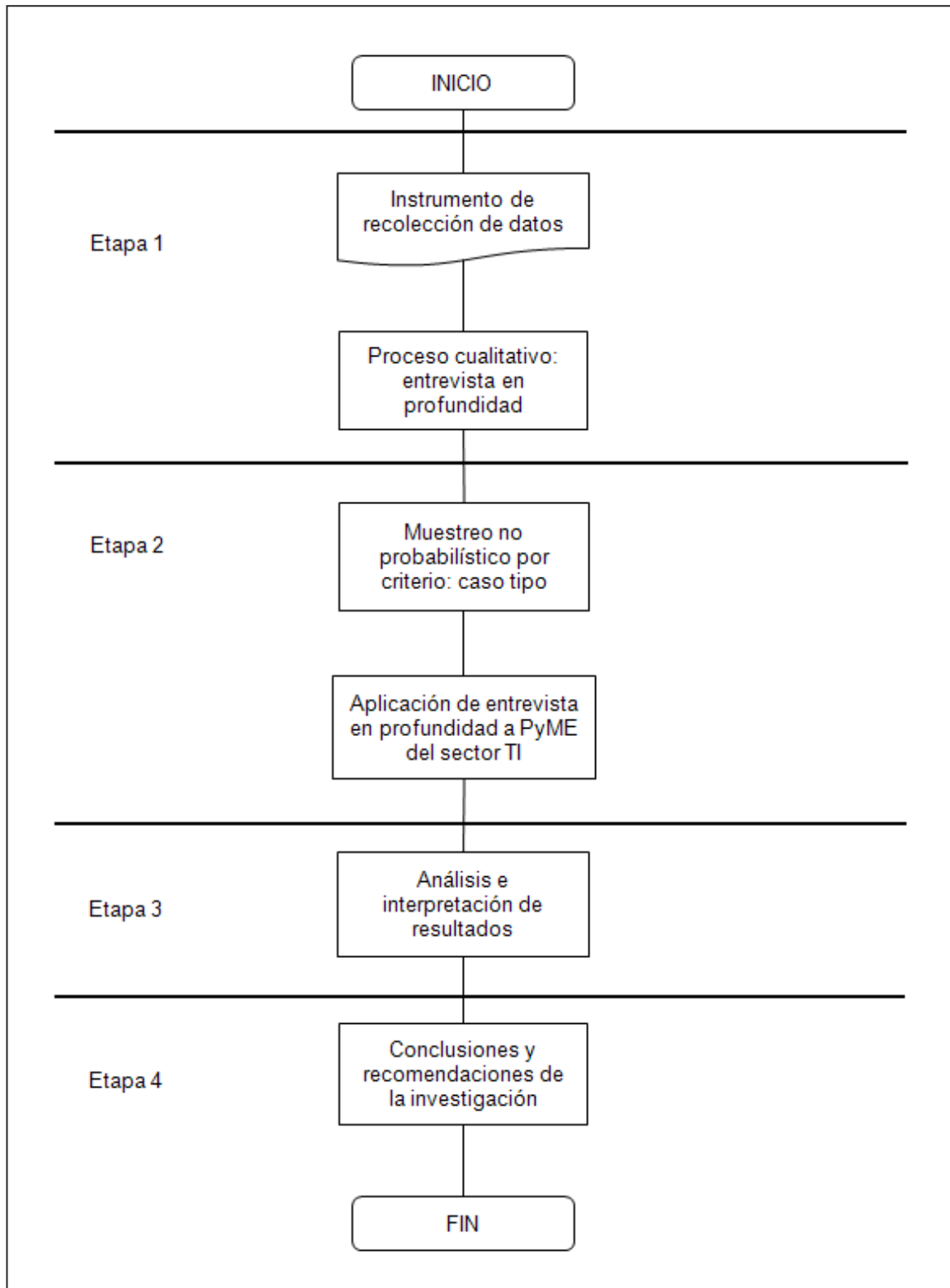


Figura 2. Proceso investigativo

Etapa 1: se diseñó el instrumento de investigación, desde el punto de vista cualitativo, con alcance descriptivo–explicativo, con el propósito de obtener respuestas en profundidad.

Etapa 2: se aplicó el instrumento de investigación en entrevista personal a los gerentes generales de las PyME de servicios de TI seleccionadas por criterio.

Etapa 3: se elaboraron las matrices resumen, conteniendo la codificación de las respuestas recibidas, y se realizó el análisis e interpretación de dichas respuestas para cada caso tipo.

Etapa 4: se plantearon las conclusiones y recomendaciones de la investigación de conformidad a los resultados obtenidos.

3.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de estudio o población estuvo conformado por las PyME de servicios de TI ubicadas en el Distrito Central compuesto de aproximadamente 50 empresas de diferentes especialidades, las cuales fueron cuantificadas del listado de empresas del sector que ha elaborado la Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información (AHTI), y como marco muestral se utilizó el Directorio de los Socios de la AHTI, la cual cuenta con trece empresas asociadas en la actualidad.

Los datos de la investigación fueron recolectados de una muestra de **casos tipo no probabilística**, seleccionada por criterio, y utilizada para obtener riqueza, profundidad y calidad de la información recolectada. Originalmente, se definió una muestra de 10 casos tipos, en aplicación a la sugerencia de Hernández Sampieri (2010: 395) de contar con una muestra entre 6 y 10 casos para estudios en profundidad. No obstante, hubo limitaciones al aplicar la entrevista a la muestra seleccionada por falta de disponibilidad de los posibles entrevistados, dentro de las restricciones de tiempo para aplicar el

instrumento de investigación, quedando únicamente con una muestra de casos tipo conformada por las siguientes seis PyME de servicios de TI:

- (1) NEXT GENERATION SOFTWARE (NGS)
- (2) AGREGA
- (3) GRUPO CIV
- (4) CENTEC
- (5) GO CONSULTORES
- (6) SINERGIA

Cabe mencionar que las citas se obtuvieron a través de la coordinación de la Dirección Ejecutiva de la AHTI, lo cual viabilizó la investigación de campo.

3.2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La unidad de análisis de la muestra fueron los propietarios o gerentes generales de las PyME proveedoras de servicios de TI y que a su vez utilizan la tercerización en actividades de la cadena de valor de la empresa.

Las respuestas recibidas durante la entrevista fueron enriquecedoras ya que se contó con la apertura de los gerentes al entrevistarles, fueron muy colaboradores y ampliaron en sus respuestas con ejemplos importantes que permitió entender la opinión en cada caso. Cada entrevista tuvo una duración de 40 minutos en promedio.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.3.1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas el cual fue aplicado en entrevista personal, con el propósito de generar profundidad en los datos recolectados y las opiniones libres de los entrevistados para analizar los conceptos del estudio, datos que fueron codificados en relación a la frecuencia de mención, encontrando patrones generales de respuesta.

Véase el cuestionario en la sección de anexos: No. 2.

3.3.2. CONCEPTOS Y CATEGORÍAS DEL ESTUDIO

A partir de la revisión de la literatura sobre PyME, tercerización y competitividad de las empresas, se definieron las siguientes categorías, para contestar las preguntas de investigación mediante un análisis cualitativo:

- Utilización de la tercerización
- Disposición hacia la tercerización;
- Motivos de decisión; y
- Efectos o impactos en resultados empresariales, clima organizacional, beneficios, desventajas y obstáculos.

Las categorías antes mencionadas, fueron analizadas desde la opinión del gerente de PyME en su experiencia como empresa que provee servicios tercerizados, así como contratando servicios bajo el modelo de la tercerización.

3.4. MATRIZ OPERATIVA DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 6. Matriz operativa de la investigación

CONCEPTO	CATEGORÍAS ²	PREGUNTAS
Identificar la disposición de las PyME de servicios de TI hacia la tercerización y su percepción sobre la disposición de las empresas hondureñas para contratar sus servicios	Utilización de la tercerización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describa los productos y servicios que provee su empresa. 2. ¿Qué opina sobre la tercerización? 3. ¿Qué procesos o áreas de gestión ha tercerizado en su empresa? 4. ¿Qué nivel estratégico tienen esos procesos o áreas en su empresa? 5. ¿Cuáles son las áreas de especialización de sus proveedores?

² Categoría: conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado. Las categorías deben guardar una relación estrecha con los datos (Hernández Sampieri et al., 2010: 452)

CONCEPTO	CATEGORÍAS ²	PREGUNTAS
	Disposición hacia la tercerización	14. ¿A qué sector económico pertenecen sus clientes? 12. ¿Recomendaría usted a las empresas utilizar la tercerización? 13. ¿Cuál es su opinión acerca de la disposición de las empresas hondureñas ante la tercerización?
Describir los motivos que inciden en la decisión de utilizar la tercerización en la PyME de servicios de TI como parte de su estrategia empresarial, así como los de sus clientes	Motivos de decisión	6. ¿Cuáles son los motivos que incidieron en la decisión de implementar la tercerización en su empresa? 15. ¿Cuáles son los motivos que incidieron en sus cliente(s) para adjudicarle un contrato de tercerización?
Establecer los efectos de la tercerización en las PyME de servicios de TI, así como su percepción sobre los obtenidos por sus clientes	Resultados empresariales	9. ¿Qué efectos o impactos ha generado en su empresa el uso de la tercerización? 18. ¿Cómo califica el efecto o impacto de la tercerización en los resultados empresariales de sus clientes?
	Beneficios	7. ¿Qué beneficios ha obtenido de la tercerización? 16. ¿Qué beneficios han obtenido sus clientes de la tercerización?
	Desventajas	8. ¿Qué desventajas ha obtenido de la tercerización? 17. ¿Qué desventajas han obtenido sus clientes de la tercerización?
	Obstáculos	11. ¿Qué obstáculos ha enfrentado en el uso de la tercerización en su empresa? 20. ¿Qué obstáculos ha enfrentado al brindar sus servicios como proveedor en una relación de tercerización?
	Clima organizacional	10. ¿Qué efectos ha generado la tercerización en el clima organizacional de su empresa? 19. ¿Qué efectos ha generado la tercerización en el clima organizacional de sus clientes?

3.5. MAPA EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

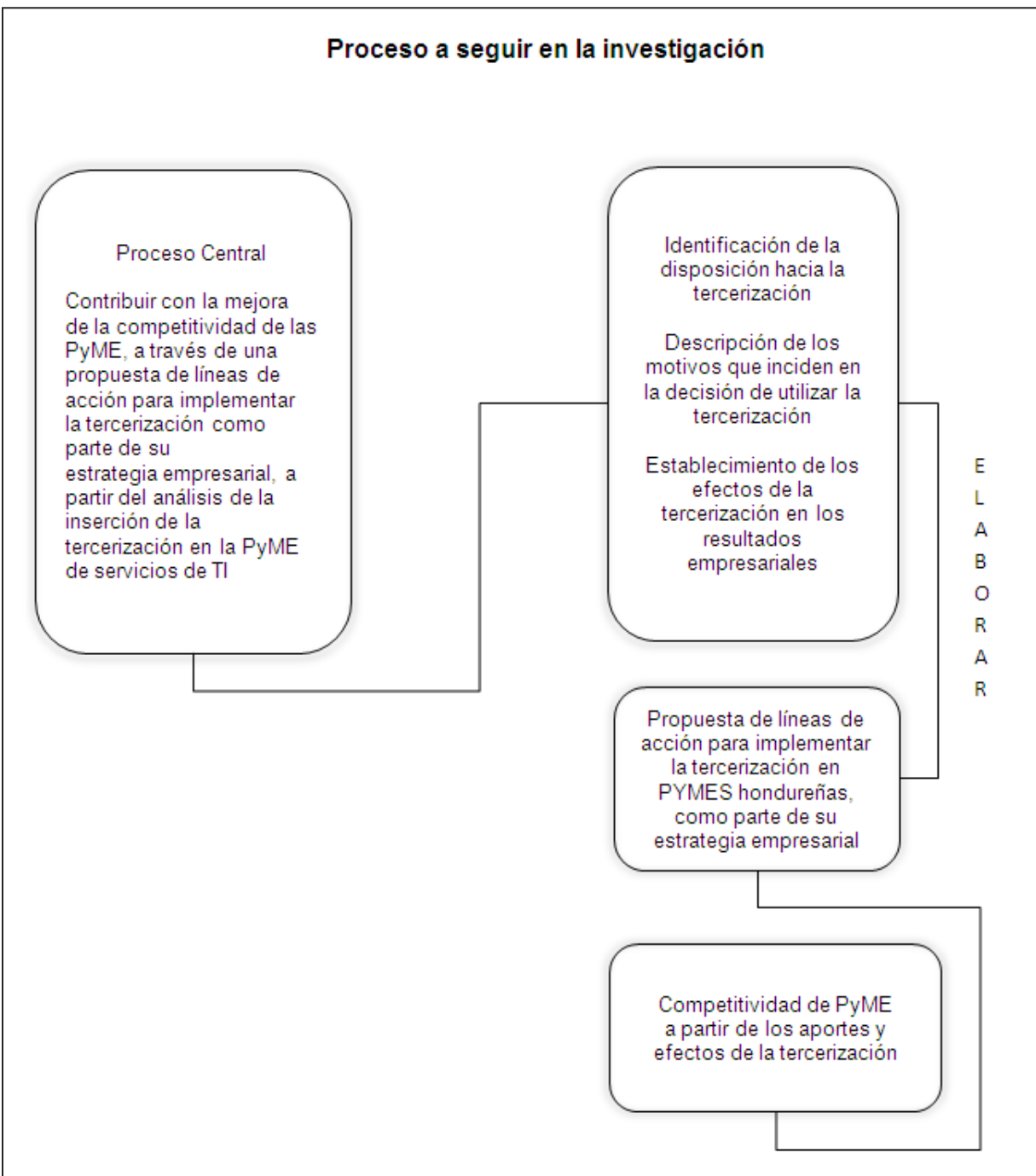


Figura 3. Mapa empírico de la investigación

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La presente investigación tuvo como propósito ofrecer evidencia empírica sobre el objetivo central del nivel de inserción de la tercerización en las PyME de servicios de TI y sus efectos, desde su perspectiva de usuario y proveedor en relaciones de tercerización, para cada categoría y subcategoría analizada a continuación.

4.1. UTILIZACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN

Como primer paso, al identificar la disposición de las PyME de servicios de TI hacia la tercerización, se inició consultando su opinión sobre la tercerización, luego se estableció el nivel de utilización al señalar las áreas de su cadena de valor en las cuales han tercerizado y su nivel estratégico, así como el área de especialización de sus proveedores.

En respuesta a la pregunta sobre su opinión ante la tercerización, todos los entrevistados contestaron que es la tendencia actual, que está basada en especialización, y que permite enfocarse en el núcleo del negocio, es decir, en el principal objetivo de generación de ingresos de la empresa, accediendo de esta forma a especialistas en las áreas que tercerizan.

En el análisis de la utilización de la tercerización para cada caso analizado, se identificó que en general las empresas han tercerizado áreas operativas o de apoyo, como la parte contable, a excepción de Grupo CIV quien realiza esta actividad con recursos propios.

Actividades de ventas, consideradas muy estratégicas para estas empresas, han sido tercerizadas únicamente por AGREGA, quien lo hace a personas en modalidad *freelance* (trabajadores independientes) y GO Consultores lo hace dada la necesidad de tener presencia en Costa Rica sin realizar inversiones para abrir una oficina, de esta manera tiene acceso a recursos locales para ventas en ese mercado y una oficina virtual

para recibir llamadas de clientes y canalizar reportes de errores a los programadores que están en la oficina de Honduras.

En relación a las áreas críticas o altamente estratégicas porque forman parte del núcleo del negocio, solamente AGREGA y Grupo CIV han tercerizado aplicaciones de alojamiento de servidores, lo que les ha permitido acceder a tecnología de punta, basando su decisión en los altos costos en que incurrirían al hacer este tipo de inversiones, además de la especialización y alta disponibilidad que les ofrecen sus proveedores en cada caso, aprovechando la modalidad de Hardware por servicio en este sector.

En los casos de NGS, CENTEC y GO Consultores, especialistas en desarrollo de software y aplicativos, no recurren a la tercerización en el núcleo de su negocio; en contraste, Sinergia quien es proveedor de este mismo tipo de servicios, terceriza actividades de su núcleo de negocios a empresas extranjeras, dada las limitantes de recurso humano local especializado y certificado.

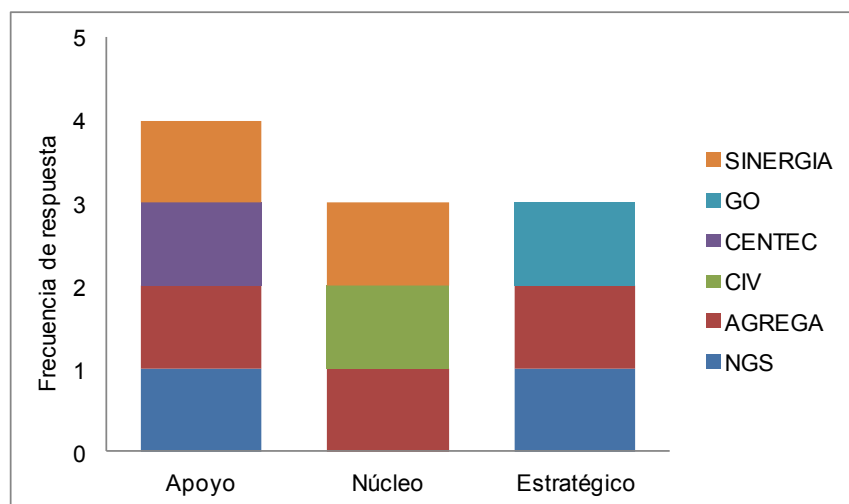


Figura 4. Nivel estratégico de áreas tercerizadas

Las respuestas obtenidas en esta categoría se han resumido en el anexo 3.

4.2. DISPOSICIÓN HACIA LA TERCERIZACIÓN

Como segundo paso, se identificó el sector económico al que pertenecen sus clientes, se indagó sobre su recomendación a otras empresas a optar por la tercerización y, para finalizar, se puntualizó sobre la disposición de las empresas hondureñas ante la tercerización.

Se identificó que estas PyME están siendo contratadas por grandes empresas para brindar servicios tercerizados, por ejemplo, instituciones financieras y seguros, empresas de telecomunicaciones, industrias e incluso por otras PyME de servicios de TI, y solo en el caso de GO Consultores, que ha desarrollado una aplicación SAP para PyME, ha logrado entrar a este sector ofreciendo una solución de bajo costo. Cabe mencionar que los servicios de TI que proveen a las grandes empresas, no son el corazón del negocio de sus clientes, más bien forman parte de las funciones tácticas, operativas o de apoyo.

Dadas las experiencias de estas empresas en el uso de la tercerización, quienes nacieron dentro del modelo al ser proveedores de servicios especializados en el sector TI, todos coincidieron en recomendar la tercerización, siempre y cuando no se tercerice el núcleo de negocio de las empresas. La recomendación se basa en que permite el enfoque en el negocio, la empresa se especializa más, tiene más control de su actividad productiva, mejora la calidad y el grado de productividad se incrementa. Comentaron que al tercerizar es importante hacerlo en empresas bien constituidas y que sean especialistas en sus áreas, y no en personas naturales, para lograr así alta disponibilidad y especialización de los recursos. Además, es importante buscar buenos proveedores y recordar que la tercerización también es una relación de confianza que hay que cultivar, que además implica riesgos que se pueden mitigar a través de acuerdos de confidencialidad y contratos de nivel de servicio o SLA (service level agreements, por sus siglas en inglés).

Opinaron que la tercerización es muy dinámica y puede ofrecerle al cliente la posibilidad de contar con un recurso muy especializado en un periodo de tiempo determinado, sin necesidad de cargarlo a los costos operativos de la empresa, dando como resultado un beneficio financiero y permitiendo ser flexibles con los recursos humanos empleados.

Se identificó que las PyME de servicios de TI enfrentan dificultades al reclutar recurso humano especializado. En este sentido opinaron que en Honduras hay deficiencias porque las competencias que la gente tiene no son las que el mercado nacional e internacional está demandando, por lo cual, se ven obligados a realizar fuertes inversiones para capacitarlos y certificarlos, para reconvertir sus competencias y satisfacer la demanda.

Al consultar su percepción sobre la disposición de las empresas hondureñas hacia la tercerización, en general opinaron que las PyME no consideran la tercerización como parte de su estrategia empresarial ya que sienten miedo hacia el modelo, más bien optan por tercerizar cuando se quedan sin recursos o cuando ya ha provocado desgaste al tratar de realizar todas las actividades sin lograr los resultados esperados. Comentaron que una vez que las empresas han tercerizado por primera vez y han obtenido resultados positivos, confían en la tercerización y llegan a implantarla como parte de su estrategia empresarial. En este sentido, concluyeron que solamente las empresas grandes optan por la tercerización de manera estratégica.

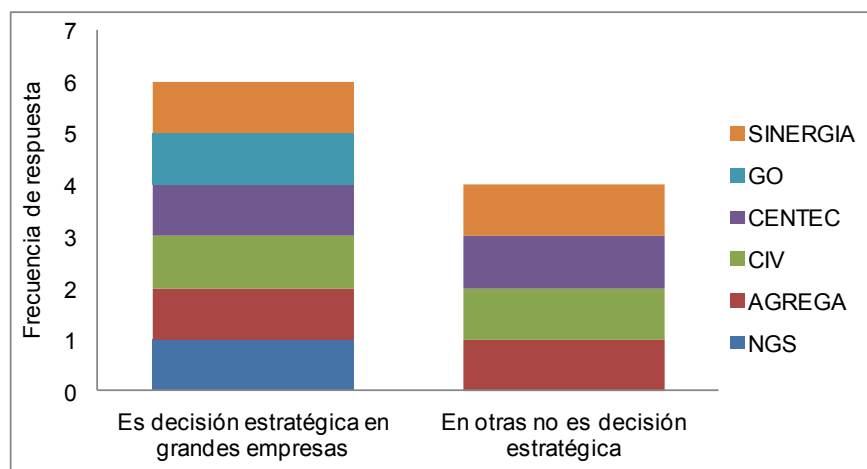


Figura 5. Disposición de empresas hondureñas a tercerizar

La síntesis de las respuestas obtenidas en esta categoría, se encuentran en el anexo 4.

4.3. MOTIVOS DE DECISIÓN

Se indagó las motivaciones al tercerizar y se logró describir las que inciden en la toma de decisiones de optar por la tercerización en la PyME de servicios de TI como parte de su estrategia empresarial, así como su percepción de las motivaciones de sus clientes al tercerizarles actividades de su cadena de valor.

Los motivos propios de decisión más mencionados fueron el enfoque al núcleo del negocio, especialización y reducción de costos; y en el caso de las dos empresas que han tercerizado alojamiento de servidores, mencionaron además la disponibilidad del servicio de acuerdo a estándares de la industria y el acceso a mejor tecnología. Fue interesante escuchar de uno de los entrevistados su filosofía de que “el que hace todo, no sabe nada”, enfatizando de esta forma que el criterio de especialización es crucial en las relaciones de tercerización. Por otro lado, opinaron que la tercerización es una herramienta valiosa para evitar el desgaste de los recursos.

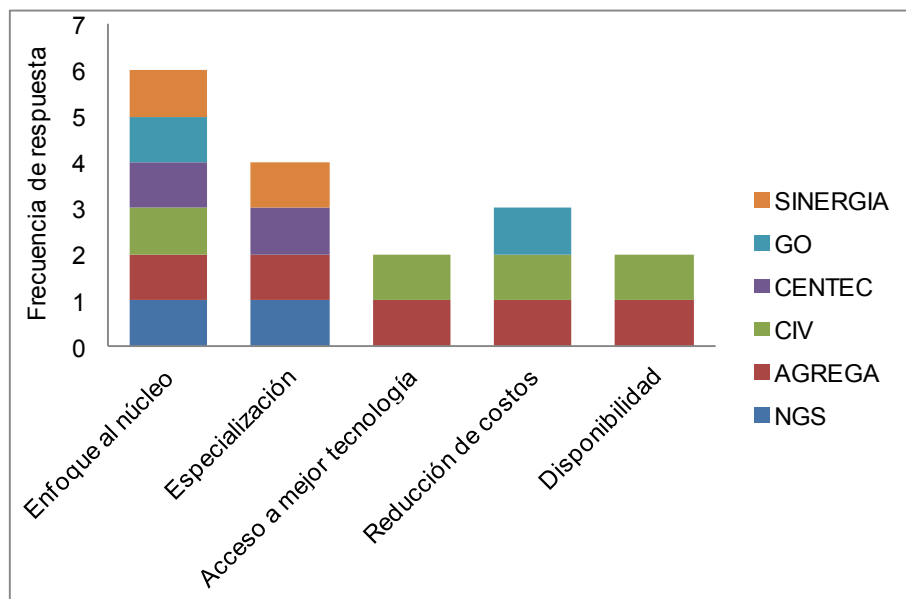


Figura 6. Motivos de decisión propios al tercerizar

Al opinar sobre los motivos que incidieron en sus clientes al contratarlos, todos concordaron que el nivel de especialización es determinante. Mencionaron otros motivos como confidencialidad y disponibilidad de recurso humano, que son clave en las relaciones de tercerización. Uno de ellos comentó que en las empresas donde no está definida la tercerización como herramienta de gestión, la decisión se ha basado en el desgaste en los recursos provocado cuando la empresa intentó realizar la actividad sin lograr el resultado requerido, como consecuencia de la falta de especialización de su personal interno, es decir, es una decisión para resolver un problema o una carencia.

Mencionaron que es clave la preventa cuando la empresa no tiene definido tercerizar, porque en muchos casos han tenido que crear la necesidad en sus clientes, empezando por apoyar el análisis de cuánto le cuesta realizar las actividades de manera interna en comparación con el costo de tercerizarlas en un especialista. Muchas veces el cliente no tiene ni un documento de solicitud de propuestas con los requerimientos de lo que necesita.

En el caso de empresas transnacionales, implementan la tercerización por los lineamientos que reciben de su casa matriz en otros países. En el caso de las PyME, cuando deciden tercerizar, los mueve las malas experiencias que han tenido contratando recurso humano que carece de las capacidades requeridas para hacer el trabajo.



Figura 7. Motivos de decisión de los clientes

En el anexo 5, se resumen las respuestas obtenidas en esta categoría.

4.4.EFECTOS DE LA TERCERIZACIÓN

Al objeto de establecer los efectos de la tercerización en las PyME de servicios de TI, así como su percepción sobre los obtenidos por sus clientes, se profundizó específicamente sobre los efectos en los resultados empresariales, beneficios, ventajas, desventajas, obstáculos y finalizando con los efectos en el clima organizacional de las partes en una relación de tercerización.

4.4.1. RESULTADOS EMPRESARIALES CON LA INSERCIÓN DE TERCERIZACIÓN

En esta categoría también se les consultó a los entrevistados sobre los resultados empresariales obtenidos en la tercerización, así como su percepción en relación a los resultados que han obtenido sus clientes al tercerizar.

En la primera parte, las razones que cada uno expuso fueron variadas, pero todos como usuarios de la tercerización mencionaron haber obtenido efectos positivos en los resultados empresariales. Nacieron en el modelo de la tercerización y creen cien por ciento en el, por eso también lo utilizan en su negocio generando los siguientes impactos que, según indicaron, tienen efectos directos en la productividad:

- Les permite enfocarse y especializarse, eliminando además el desgaste del recurso humano;
- Hay más orden, simplificación y control interno en sus procesos;
- Su recurso humano está más tranquilo porque está enfocado en lo que sabe y le gusta hacer;
- Tranquilidad también al disminuir riesgos, por ser compartidos con el proveedor;
- Obtienen calidad y disponibilidad de servicio a través de proveedores especializados;
- Tienen mejores precios por la reducción de costos que obtienen al acceder a economías de escala, permitiéndoles ser más competitivos;

- Generan ahorros al no incurrir en inversiones de equipo y capacitaciones, y por reducción del gasto operativo.

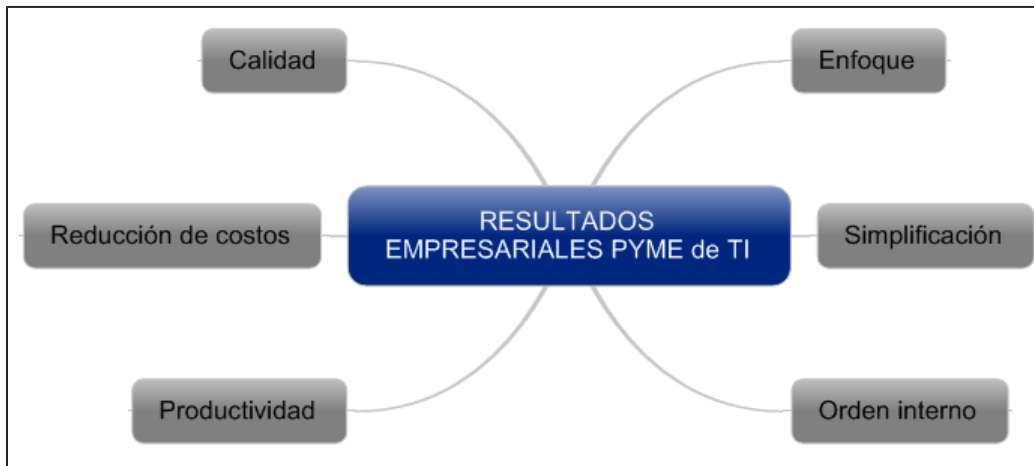


Figura 8. Resultados empresariales en PyME de servicios de TI

Asimismo, indicaron que los efectos en los resultados empresariales de sus clientes han sido positivos por las siguientes razones:

- La continuidad del servicio y disponibilidad de recursos especializados son cruciales porque garantizan que también el negocio no se interrumpa;
- Obtienen calidad y optimización de los procesos, logrando mayor eficiencia;
- Alcanzan un mayor desempeño de la actividad tercerizada, por ejemplo, el funcionamiento ininterrumpido de sus sistemas;
- Logran también enfocarse en el núcleo de su negocio, generando incremento en la productividad, porque las actividades que no son su núcleo del negocio están soportadas por especialistas, al estar enfocados logran ser más competitivos porque su tiempo de respuesta al mercado es mayor o más rápida.

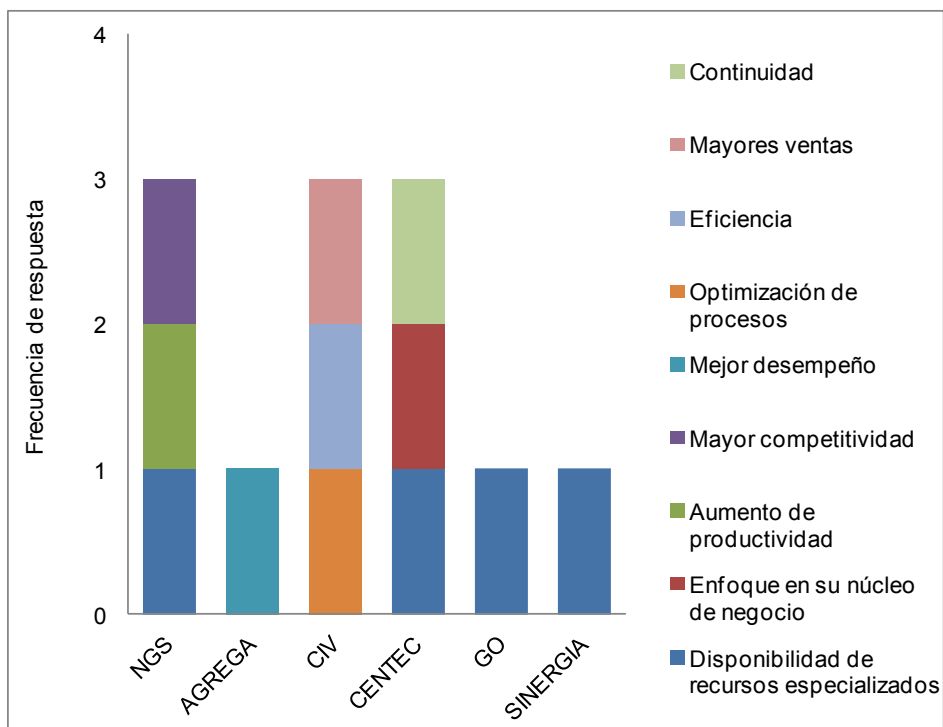


Figura 9. Resultados empresariales en clientes de PyME de servicios de TI

Véase el resumen de los efectos en los resultados empresariales en el anexo 6.

4.4.2. BENEFICIOS OBTENIDOS DE LA TERCERIZACIÓN

Profundizando sobre los beneficios obtenidos al tercerizar, nuevamente mencionaron el enfoque, la reducción de costos, la disponibilidad de recursos y la calidad del servicio, beneficios que se han traducido en ser más competitivos en precios, permitiendo además el crecimiento de la empresa. Muchos de estos costos se ven reducidos porque tienen acceso a economías de escala, reducen la cantidad del recurso humano en su planilla, sin contar la serie de inconvenientes que pudiesen enfrentar al contratar personas, donde la disponibilidad y continuidad de las actividades se ve mermada por la actitud y el sentido de responsabilidad que tengan ante el trabajo.

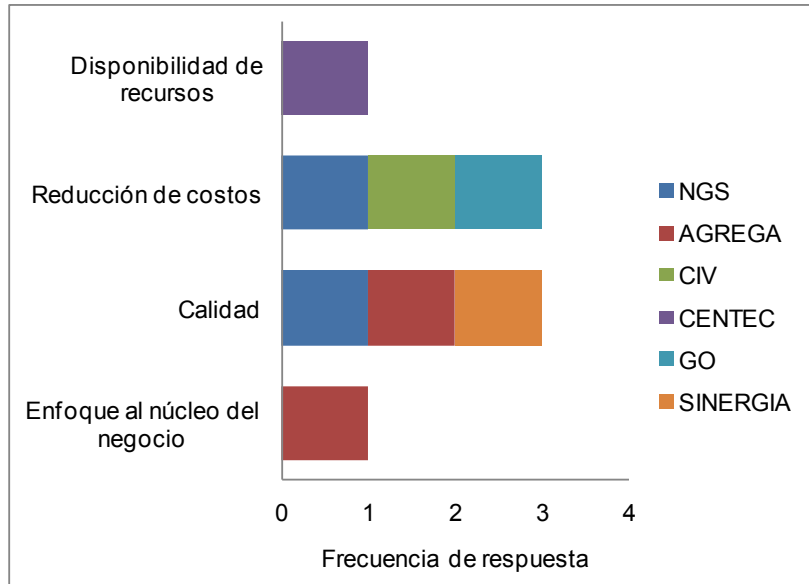


Figura 10. Beneficios propios obtenidos al tercerizar

En relación a su percepción sobre los beneficios obtenidos por sus clientes, concluyeron que son los mismos que ellos han obtenido. Nuevamente mencionaron la disponibilidad de los recursos, la especialización que se obtiene, menores costos y enfoque en el negocio, logrando con ello incremento en la productividad.

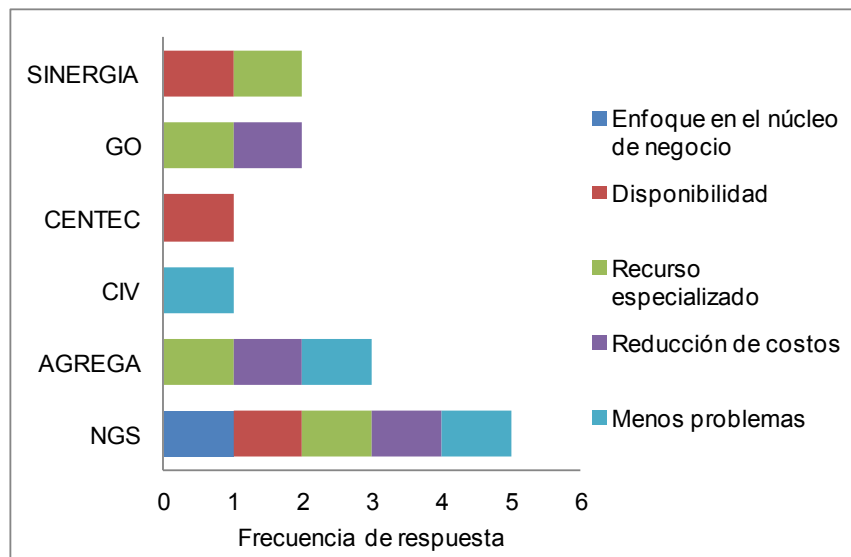


Figura 11. Beneficios obtenidos por sus clientes al tercerizar

Según las opiniones recibidas, el secreto de la tercerización, más allá del enfoque y la especialización, está en la alta disponibilidad del recurso que se contrata, de manera que el cliente tiene la certeza que también habrá continuidad de su negocio. Adicionalmente, el cliente se beneficia por la proactividad en la solución de problemas que pudiesen enfrentarse, ya que si las actividades las hicieran ellos internamente, al ocurrir un evento de falla tendrían que esperar más tiempo para resolver el problema de manera muy reactiva, reduciendo de esta manera sus riesgos.

Véase el resumen de las respuestas de esta categoría en el anexo 7.

4.4.3. DESVENTAJAS OBTENIDAS DE LA TERCERIZACIÓN

En esta categoría también se profundizó sobre las desventajas propias y su opinión sobre las obtenidas por sus clientes.

Entre las desventajas obtenidas como usuarios de tercerización, enfatizaron las siguientes:

- Menor control de los imprevistos en el proceso que se terceriza porque está fuera de la empresa;
- Falta de disponibilidad cuando se contrata personas, por la inestabilidad del recurso;
- Costos mayores, al compararlos con los costos de contratar personal directamente;
- Riesgos al compartir información confidencial del negocio, porque no hay contratos de exclusividad, ya que en la tercerización la información fluye de manera dinámica, lo cual puede mitigarse mediante acuerdos de confidencialidad entre las partes;
- Las barreras culturales y la distancia con los proveedores extranjeros al inicio de la relación son limitantes.

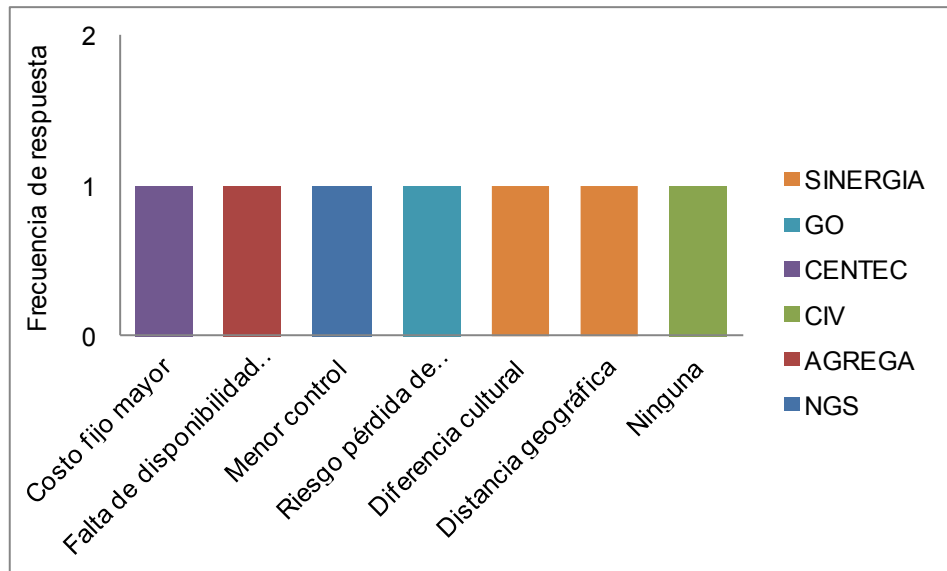


Figura 12. Desventajas obtenidas al tercerizar en las PyME de servicios de TI

Al indagar su opinión sobre las desventajas que han enfrentado sus clientes en la tercerización, indicaron que en general son similares a las que ellos han enfrentado, a saber:

- Desconfianza;
- Falta de control en los procesos tercerizados;
- El cliente lo ve como un gasto más;
- El conocimiento se queda con el proveedor, no con el cliente;
- Pérdida de confidencialidad, riesgo de compartir información o la excesiva transferencia de información hacia el proveedor, lo cual crea dependencia que puede mitigarse con acuerdos de confidencialidad y con generación de documentación del proceso tercerizado.

El cliente percibe que la tercerización es costosa, ya que compara lo que cuesta contratar a una persona en planilla, contra lo que cobra un proveedor especializado. Basado en esto, decide mejor contratar personal, pero no se analizan los problemas que se enfrentan, además del riesgo de disponibilidad del recurso por incapacidad, permisos y vacaciones, aunado al pasivo laboral y demás costos operativos que se incurren para administrar el personal y las herramientas que se deben proporcionar. Si el análisis

considerara la suma de todos esos costos, es más barata la tercerización, pero si se ve solamente en función del salario de una persona, entonces es más costosa. Opinaron que no es fácil que el cliente realice y entienda este análisis, más bien se entiende hasta que han pasado todo el proceso sin lograr los resultados esperados, y entonces deciden tercerizar logrando reducir sus costos y riesgos.

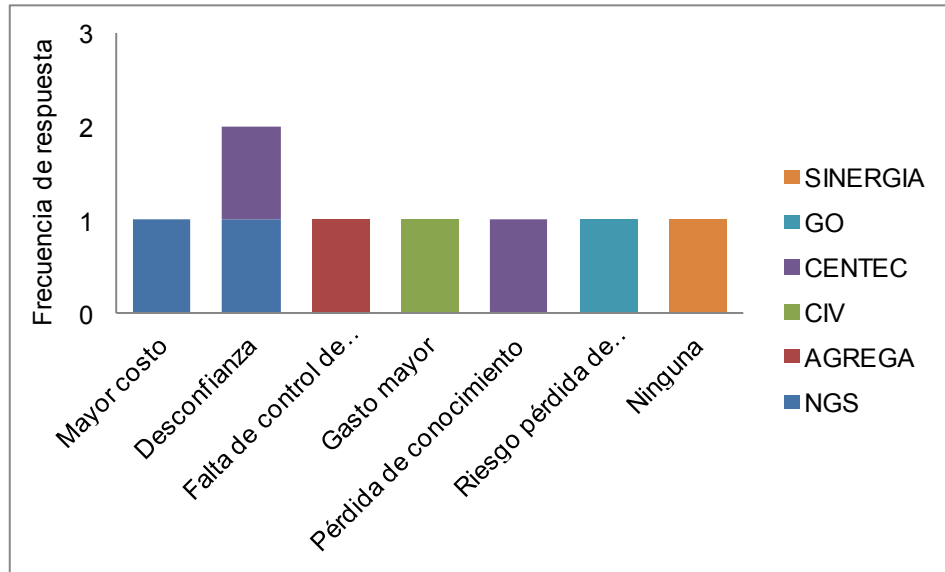


Figura 13. Desventajas obtenidas por sus clientes al tercerizar

Véase el resumen de las respuestas de esta categoría en el anexo 8.

4.4.4. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS EN LA TERCERIZACIÓN

Se profundizó en los obstáculos enfrentados por las PyME de servicios de TI como cliente y como proveedor de servicios.

Como clientes en la tercerización, nuevamente mencionaron como obstáculos la falta de recurso humano local especializado y certificado, los riesgos que se plantearon anteriormente al contratar personas en lugar de empresas, recelo al inicio de la relación y el reto de superar las diferencias culturales con los proveedores.

El relación a los obstáculos enfrentados como proveedores, reiteraron la carencia de especialistas certificados localmente, lo cual es una barrera al exportar servicios, por las exigencias de otros mercados; también está el reto de inculcar en el recurso humano local la cultura de la alta disponibilidad.

Por otro lado, la distorsión que existe entre el conocimiento y políticas de trabajo del cliente y las del proveedor, complica la relación de tercerización al unir dos culturas organizacionales distintas.

También se mencionó la pérdida de enfoque en el núcleo del negocio al realizar actividades de preventa, ya que los proyectos podrían desviarse en tiempo y calidad. En este sentido, opinaron que es necesario contar con expertos en preventa de tercerización de lo cual hay carencia en el país.

Nuevamente se expuso que muchos clientes carecen de estrategia de tercerización, no realizan un análisis previo del costo-beneficio de la relación, el cliente desconoce lo que quiere hacer y las razones para hacerlo, por lo cual tampoco cuentan con definición de requerimientos del servicio. Los clientes temen perder el control del proceso tercerizado. En otras áreas menos críticas como limpieza y vigilancia, por ejemplo, está más clara la decisión, no así en las actividades que requieren mayor nivel de especialización, donde la decisión de cuándo y por qué tercerizar se vuelve compleja. Lo anterior es una muestra más de no tener claros los objetivos de la tercerización, ni el análisis costo-beneficio de realizarla internamente o contratarla.

En este sentido, se puntualizó que el obstáculo más grande es la falta de definición de los requerimientos o especificaciones del servicio a ser tercerizado, donde además el cliente no tiene estándares o metodología para solicitar propuestas a posibles proveedores, por lo cual el proceso de contratación resulta largo y tedioso, generando impactos negativos en la asignación de los recursos al proyecto.

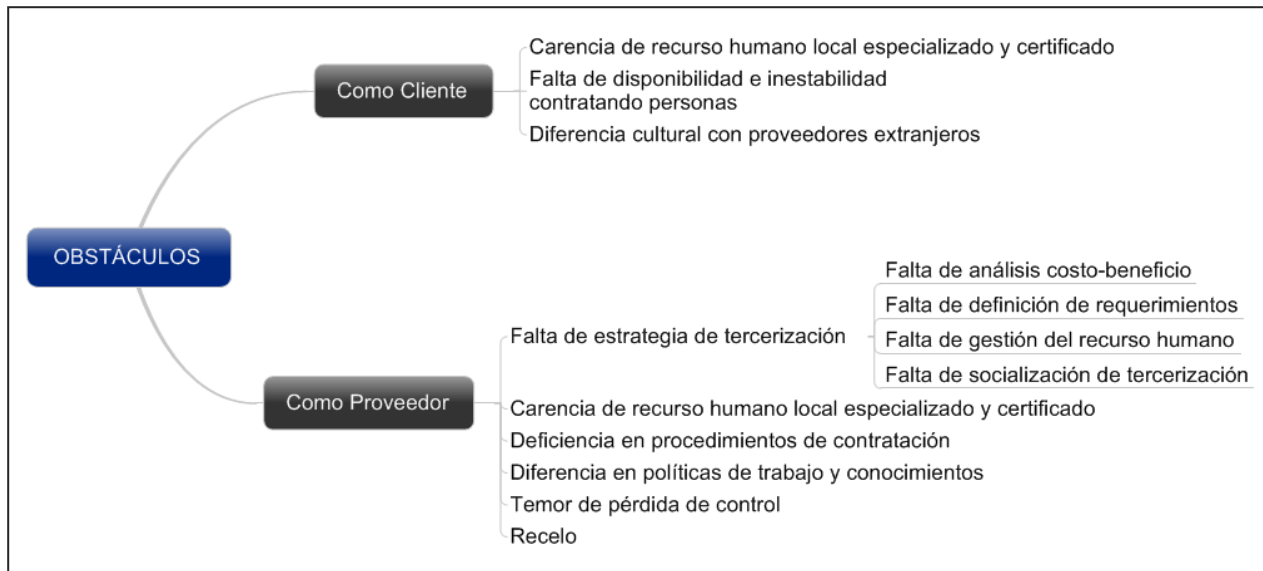


Figura 14. Obstáculos enfrentados en la tercerización

Véase el resumen de los obstáculos enfrentados en el anexo 9.

4.4.5. EFECTOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En respuesta a la pregunta sobre los efectos en el clima organizacional de su empresa al tercerizar servicios, todos los entrevistados opinaron que ha sido positivo el efecto en este factor, y mencionaron específicamente las siguientes razones:

- La gente se siente más cómoda, más tranquila, están enfocados haciendo lo que les gusta y en lo que son especialistas. La empresa invierte en capacitación y tienen estabilidad laboral.
- Las personas o empresas a quienes se terceriza, forman parte del equipo de trabajo. Las actividades del personal interno están bien definidas y no hay conflicto con las del proveedor. Hay una frontera bien definida en las actividades de cada uno, lo cual es importante en la tercerización para que no haya competencia entre los involucrados.
- Se han adoptado procesos, lecciones aprendidas y buenas prácticas del proveedor. También, se han implementado herramientas que el proveedor utiliza. En suma, se ha ganado conocimiento en la relación.

En cambio, las opiniones sobre el efecto en el clima organizacional de los clientes no siempre fueron positivas.

Al inicio de la relación, el personal del cliente teme ser sustituido por el proveedor, sienten disconformidad y desconfianza, entrando en competencia con el proveedor, limitando su trabajo y el flujo de información, minando con ello el logro de los resultados esperados del proceso tercerizado, inclusive el cliente no puede recibir mayor valor de parte del proveedor. Esta limitante se debe a que la decisión de tercerizar en algunas empresas no ha sido una estrategia empresarial que implique además reenfocar los recursos del cliente, a saber, personal, herramientas, equipos, competencias; en otras se debe a que no se socializa la decisión, ni los objetivos de la misma. En este sentido, es importante delimitar las fronteras de responsabilidad de las partes involucradas y hacer el esfuerzo de adaptar el equipo de trabajo del cliente con el del proveedor.

Sin embargo, una vez que se supera la etapa de adaptación, se vuelve un solo equipo de trabajo, siempre y cuando no se haga mucha rotación de personal en los proyectos, por las relaciones de confianza que se construyen.

La cultura organizacional del cliente es un factor clave en tercerización, donde es importante ajustarse a esa cultura y debe ser considerada inclusive al momento de ofertar servicios. Adquiere mayor relevancia cuando se exportan servicios a otras culturas, donde se pone en riesgo la relación si no se logra entender la cultura del país y del cliente.

Entre los aspectos positivos en el clima organizacional de los clientes se mencionaron el efecto en la organización o reingeniería de los procesos, seguridad por la disponibilidad de recursos y logro de los objetivos, además de ser un apoyo en la solución de problemas, al brindarles herramientas para necesidades específicas.

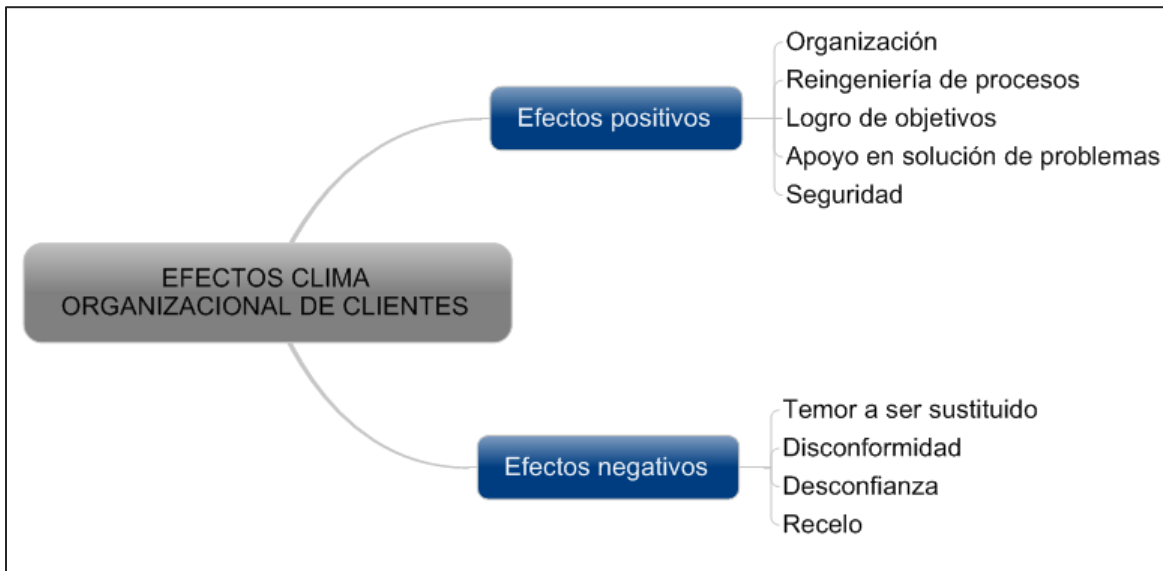


Figura 15. Efectos de la tercerización en el clima organizacional de los clientes

Las respuestas de esta categoría se encuentran codificadas en el anexo 10.

En las siguientes figuras, se resumen los resultados obtenidos en la investigación.

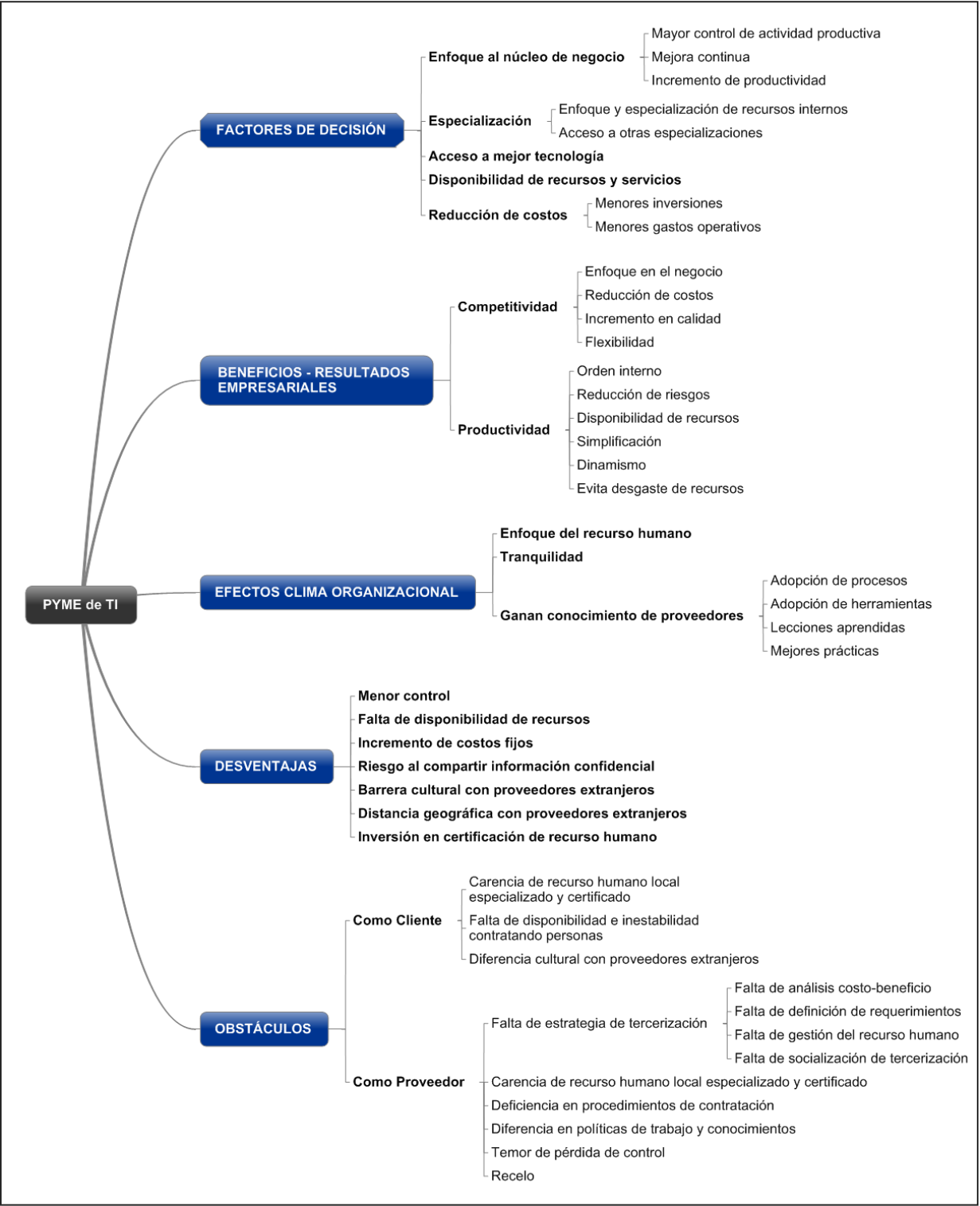


Figura 16. Resumen tercerización en PyME de servicios de TI

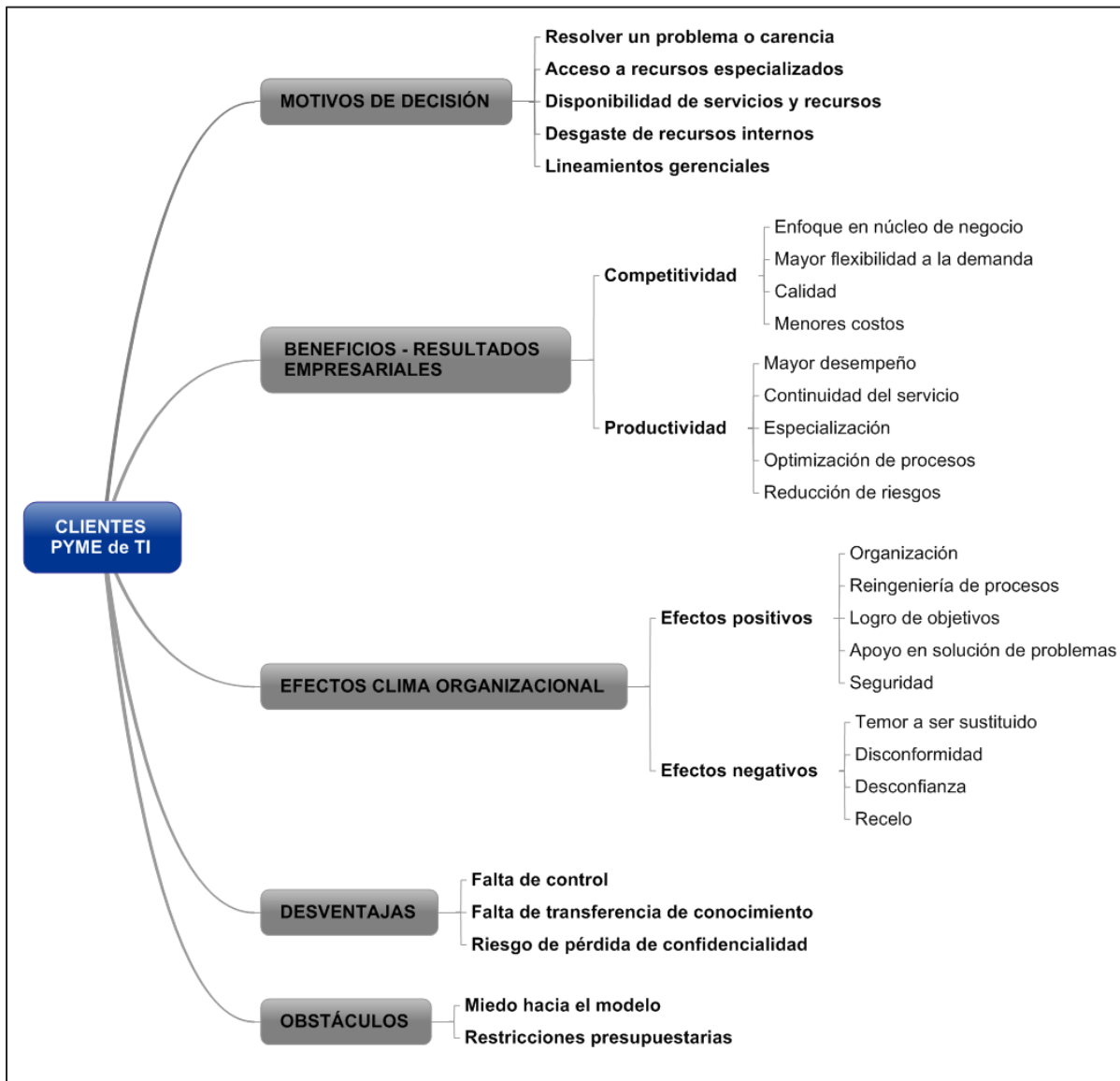


Figura 17. Resumen tercerización en clientes de PyME de servicios de TI

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a las preguntas de investigación planteadas y resultados obtenidos de la investigación con relación a inserción de la tercerización en las PyME de servicios de TI y sus efectos, se concluye lo siguiente:

- Las PyME de servicios de TI en general han tercerizado actividades fuera del núcleo del negocio, como servicios contables, ventas y servicio al cliente. Casos especiales de tercerización de actividades del núcleo del negocio se realizaron por dos razones: primeramente, para acceder a tecnología de punta, sin necesidad de hacer grandes inversiones en equipos; y en segundo lugar, para acceder a recurso humano especializado y certificado, dada las limitaciones en este aspecto a nivel local. Cabe mencionar que el nivel de tercerización que han realizado es solo en algunas actividades de su cadena de valor, no así en procesos o áreas completas, de manera que el grado de tercerización de procesos de negocios (BPO) y de tercerización de procesos de conocimiento (KPO), no son aplicados en las empresas hondureñas, quizá porque el nivel de madurez en la utilización del modelo de tercerización es aún incipiente.
- Las PyME hondureñas de otros sectores no han considerado la tercerización como parte de su estrategia empresarial, y han optado por tercerizar de manera reactiva para resolver un problema o carencia, o por el desgaste en sus recursos sin lograr los resultados esperados. En este sentido, únicamente las empresas grandes locales o transnacionales optan por la tercerización de manera estratégica.
- Las motivaciones para tercerizar en las PyME de servicios de TI, se basaron en el enfoque al núcleo del negocio, especialización, acceso a mejor tecnología, disponibilidad de recursos y servicios, y reducción de costos. Por otro lado, la

tercerización fue una herramienta valiosa para evitar el desgaste de los recursos de la empresa. Adicionalmente, los motivos de decisión en sus clientes al tercerizar fueron similares, donde el acceso a recursos especializados, y la disponibilidad de servicios y recursos fue determinante en la decisión.

- La tercerización en las PyME de servicios de TI generó efectos positivos en los resultados empresariales. Por un lado, incremento en la productividad a través de simplificación, dinamismo, control y orden interno de sus procesos, reducción de riesgos y disponibilidad de recursos; y por otro, incremento en competitividad a través del enfoque al núcleo del negocio, reducción de costos, mayor calidad y flexibilidad ante las condiciones del mercado.
- De manera similar, las empresas clientes de las PyME de servicios de TI incrementaron su productividad y competitividad a través de la tercerización. La productividad, mediante un mayor desempeño, especialización, continuidad en servicios, optimización en procesos y reducción de riesgos. La competitividad, mediante el enfoque en su núcleo de negocio, mayor flexibilidad a los cambios de la demanda, menores costos y mayor calidad.
- Las desventajas o riesgos enfrentados en relaciones de tercerización se relacionaron al menor control del proceso tercerizado, al riesgo de compartir información confidencial con los proveedores, a la posibilidad de incremento de costos por inversión en certificación de recurso humano, a la falta de disponibilidad de recursos cuando se contrataron personas y no empresas, y a las barreras culturales a superar con proveedores extranjeros.
- Las PyME de servicios de TI enfrentaron diferentes obstáculos en las relaciones de tercerización. Por un lado, los obstáculos a superar como clientes, estuvieron relacionados a la carencia de recurso humano local especializado y certificado, a la falta de disponibilidad e inestabilidad al contratar personas y no empresas, y a la diferencia cultural al contratar proveedores extranjeros. Por otro, como

proveedor, se relacionaron a la carencia de recurso humano local especializado y certificado, a la falta de estrategia de tercerización por parte del cliente, a la deficiencia de proceso de contratación del cliente, a las diferencias en políticas de trabajo y conocimientos del cliente, y al temor a la pérdida del control del proceso tercerizado. No obstante los riesgos, desventajas y obstáculos enfrentados, las motivaciones para tercerizar son una apuesta por mayor enfoque en el núcleo del negocio, especialización y disponibilidad de recursos, y reducción de costos.

- En suma, son mayores los beneficios que las desventajas, riesgos u obstáculos enfrentados en las relaciones de tercerización; por lo cual, este sector intensivo en tercerización, recomienda utilizarla en cualquier empresa, siempre y cuando su estrategia sea tercerizar actividades fuera del núcleo del negocio a empresas especialistas en las mismas.
- Los efectos en el clima organizacional de la PyME de TI como cliente de tercerización han sido positivos, ya que se ha logrado mayor enfoque del recurso humano interno, tranquilidad al compartir los riesgos con el proveedor y además se ha ganado conocimiento del proveedor.
- La tercerización ha tenido efectos directos en el clima organizacional de la empresa cliente que terceriza, aunque ésta sea parte de su estrategia empresarial, dado que el recurso humano al inicio, ha enfrentado la amenaza de ser sustituido y tiene recelo con la información, actitudes que pudiesen limitar el logro de los resultados requeridos de la actividad tercerizada. En este sentido es importante la adaptación del proveedor a la cultura del cliente y por otro lado que se delimiten las funciones de cada una de las partes en el contrato de tercerización. No obstante, se han logrado efectos positivos como ser la reingeniería de procesos, apoyo del proveedor en solución de problemas y logro de objetivos.

5.2. RECOMENDACIONES

Conforme a las limitaciones encontradas con relación a la inserción de la tercerización en las PyME de servicios de TI, se recomienda que:

- Las PyME de otros sectores utilicen la tercerización en aquellas actividades o procesos de su cadena de valor, que no formen parte del núcleo del negocio, de manera tal que puedan gozar de los beneficios que se han encontrado en el análisis de la PyME de servicios de TI y de sus clientes en este modelo.
- Las PyME de servicios de TI soliciten a las universidades que analicen y reestructuren o mejoren los planes de estudio de las carreras especializadas en ese sector, de tal suerte que las competencias de dicho personal cumpla con las que el sector de TI demanda, considerando que uno de los obstáculos que enfrentan las PyME de este sector es la falta de recurso humano especializado y certificado.
- Las PyME de servicios de TI acudan a las organizaciones de apoyo empresarial para que les brinden asistencia técnica y financiera en la obtención de certificaciones de calidad y de otras en áreas específicas del sector, de tal suerte que puedan exportar sus servicios y competir a nivel internacional, y superen los obstáculos enfrentados al ofertar sus servicios en empresas que definen como requisito que sus proveedores cuenten con este tipo de certificaciones.
- Las PyME de servicios de TI continúen implementando la tercerización en su cadena de valor, hasta lograr la madurez que la tercerización de procesos de negocio (BPO) o de procesos del conocimiento (KPO) requiere, realizando un estudio previo que contenga el análisis costo-beneficio de la relación, la definición de los objetivos y requerimientos del servicio a contratar y la metodología del proceso de contratación, en donde el proceso de toma de decisiones deberá además partir de la estrategia empresarial y las ventajas competitivas que la

empresa se ha propuesto alcanzar o mantener, y donde la tercerización puede hacer un aporte importante, dados los beneficios y resultados obtenidos hasta ahora en las PyME de servicios de TI y en sus clientes.

- Las PyME de servicios de TI al participar en procesos de tercerización, definan una política de manejo del recurso humano involucrado, para reducir los posibles impactos negativos relacionados a disconformidad, desconfianza y la amenaza de ser sustituido. En este sentido, es crucial la definición de fronteras de responsabilidad entre las partes, el reenfoque del recurso humano para evitar duplicación de funciones, y socializar la decisión de tercerizar, así como los objetivos y resultados esperados, donde las partes involucradas en el acuerdo de servicios son igualmente importantes.
- Los acuerdos de confidencialidad sean torales en la formalización de la relación de tercerización, como una herramienta de control en el manejo de la información de la empresa que terceriza. Adicionalmente, es importante definir el tipo de información a compartir entre las partes, la cual deberá estar acotada a la necesaria para que el proveedor pueda realizar las tareas para las cuales se le ha contratado.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Como parte de la investigación realizada, se intentó cumplir con los parámetros de la investigación cualitativa, convirtiendo el presente capítulo de aplicabilidad en generador de teoría en campo, a partir de los hallazgos obtenidos, los cuales se proponen directamente a las PyME de servicios de TI, a través de la Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información (AHTI), como ente representante de todas las empresas del sector en Honduras.

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Líneas de acción para apoyar el proceso de toma de decisiones para continuar implementado la tercerización en las PyME de servicios de TI como parte de su estrategia empresarial.

6.2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la tendencia a la tercerización es constatable en diferentes áreas de las grandes empresas y es factible realizarla en empresas de todo tamaño. Sin embargo, en las empresas hondureñas en general no es una práctica común, más bien la decisión de utilizarla no resulta de un análisis profundo, sino que se toma de forma intuitiva o reactiva para resolver un problema. En el caso particular de las PyME de servicios de TI, se constató que, si bien es cierto tercerizan actividades de su cadena de valor, aun hay oportunidades para que puedan extenderla a otras actividades y procesos que no forman parte de sus competencias nucleares y que aun realizan con recursos propios, así como seguir madurando en la gestión hasta llegar al nivel de tercerizar procesos de negocios (BPO) o procesos del conocimiento (KPO).

Las decisiones relacionadas con la tercerización tienen un elevado componente estratégico, por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar

las decisiones alineadas con las ventajas competitivas que la empresa decide alcanzar, a saber:

- Ventaja competitiva basada en costos;
- Ventaja competitiva basada en mejor desempeño y calidad;
- Ventaja competitiva basada en enfoque;
- Ventaja competitiva basada en capacidades.

A partir de la elección de las ventajas competitivas antes mencionadas, se define un plan de acción gerencial para alcanzar los objetivos de:

- Expandir el negocio;
- Atraer y satisfacer clientes;
- Competir exitosamente;
- Conducir operaciones eficientes;
- Alcanzar niveles propuestos de desempeño organizacional.

La tercerización es una herramienta importante para alcanzar los objetivos del plan de acción gerencial, que coadyuven en la ventaja competitiva seleccionada.

6.3. LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción para apoyar el proceso de toma de decisiones para continuar implementado la tercerización en las PyME de servicios de TI hondureñas se proponen en seis etapas a realizar de manera consecutiva.

ETAPA 1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE TERCERIZAR

En esta etapa, es crucial identificar los motivadores en la decisión de tercerizar alguna actividad o proceso de la cadena de valor. Entre los motivadores más comunes se pueden mencionar:

- Enfocar los recursos de la empresa y sus esfuerzos en los procesos clave o núcleo del negocio;

- Liberar recursos para reasignarlos en actividades creadoras de valor;
- Adquirir nuevas habilidades;
- Resolver un problema de falta de capacidad;
- Aprovechar una oportunidad de negocios;
- Acceder a tecnología de punta, sin tener que realizar inversiones significativas y trasladando el riesgo de obsolescencia al proveedor;
- Atender una situación de rápido crecimiento;
- Reducir costos; y
- Mejorar el rendimiento al traspasar la ejecución de actividades a especialistas en esas áreas.

El proceso de toma de decisiones debe sustentarse con información y pronósticos sobre la competitividad de la empresa. La tarea de la empresa en esta etapa es hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y valorar el rendimiento de cada actividad creadora de valor, así como la de sus competidores como punto de referencia para buscar mejoras. En la medida en que la empresa realice una actividad mejor que sus competidores, alcanzará una ventaja competitiva.

ETAPA 2. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES A TERCERIZAR

Dentro de una organización existen diversos tipos de procesos y actividades que, dependiendo de su naturaleza, pueden o no someterse a un proceso de tercerización, partiendo de la identificación de las que son estratégicas y altamente rentables, y las rutinarias o de apoyo.

Distinguir entre procesos y actividades que son clave pero que podrían ser consideradas para ser tercerizadas, y las que son nucleares o críticas para la competitividad de la empresa y que no deberían tercerizarse, es una tarea crucial a la que debe dedicarse tiempo y cuidado.

Las actividades que son críticas para la empresa y que forman parte del núcleo del negocio, son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre los competidores, ya sea mejor tecnología, mejor calidad y menores costos, por lo cual, deben conservarse internamente e invertir en ellas para seguir construyendo capacidades únicas y diferentes, más las rutinarias o de apoyo, es recomendable que se tercericen.

Se proponen tres criterios para determinar las actividades a tercerizar:

- Actividades relativamente independientes. Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.
- Actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante la tercerización las empresas pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas podrían utilizar la tercerización para aumentar su eficiencia y reducir los costos.
- Actividades que usan servicios especializados. La tercerización ofrece a las empresas flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un proveedor especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

ETAPA 3. EVALUACIÓN DEL COSTO DE ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de la cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas.

La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Dichas actividades, que configuran la cadena de valor, pueden ser agrupadas en dos grandes grupos:

- Actividades primarias. Son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, es decir, inputs de factores o logística interna y procesos de producción; y outputs de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa.
- Actividades de soporte. Son actividades que hacen posible la realización de las actividades primarias y que permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura, las de recursos humanos, las de desarrollo tecnológico y las de abastecimiento, precios, diseño y elección del canal de distribución.

La tarea de la empresa es valorar los costos y el rendimiento de cada actividad creadora de valor, y comparar economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Con los resultados del análisis y costeo de actividades, se está en condiciones de comparar los costos entre “hacer” internamente y tercerizar o “comprar”.

ETAPA 4. DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS

Los aspectos fundamentales a considerar en esta etapa son:

- Definir el alcance de lo que se está considerando tercerizar y los límites del servicio;
- Definir los objetivos de la tercerización;
- Expresar los objetivos en criterios de selección para poder evaluar y seleccionar potenciales candidatos;
- Definir las características del servicio a tercerizar y los requerimientos de nivel de servicio esperados del proveedor, en tiempo, recursos, calidad y disponibilidad.
- Preparar un plan del proceso de selección que incluya;
 - Un cronograma del proceso;
 - El documento de solicitud de propuestas (RFP);
 - El borrador de acuerdo de nivel de servicio o contrato de servicio;
 - El borrador de acuerdo de confidencialidad;
 - La estrategia a seguir en la negociación con los proveedores.

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de tercerización es la claridad de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser comunicados a los posibles proveedores desde el primer contacto, ya que se constituirán en la herramienta para medir su desempeño en el futuro.

ETAPA 5. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

- Identificar proveedores con base en su reputación en el sector al que pertenece y el mercado, a través de referencias internas y externas a la organización;
- Realizar un análisis del mercado de proveedores y su nivel de competencia;
- Efectuar el análisis de capacidades técnicas y de relación de los proveedores.

Los potenciales proveedores pueden ser identificados a través de socios comerciales con experiencia, o mediante referencias de consultores y agencias especializadas.

PRESELECCIÓN DE PROVEEDORES

- Obtener información sobre proveedores acerca de sus niveles de calidad y capacidad, experiencia, reputación y situación financiera;
- Realizar evaluación cualitativa de los posibles proveedores.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- Definición de criterios de selección del proveedor, relacionados con su situación financiera, experiencia comprobable y capacidad técnica para ejecutar el contrato, es decir, equipos, herramientas y personal capacitado;
- Envío a los proveedores preseleccionados, el documento de solicitud de propuestas (SDP o RFP, por sus siglas en inglés), que incluya los criterios técnicos, comerciales y de la relación;

- Evaluación de proveedores, donde además del costo, que es un criterio importante pero no determinante en la decisión, es importante considerar otros criterios como servicio al cliente, calidad, disponibilidad del servicio y valor agregado ofrecidos;
- Elección del proveedor mejor calificado, como resultado del proceso de selección.

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

- Comparar los costos internos o los costos de “hacer” identificados en la etapa 3, con los costos de tercerizar o de “comprar”, planteados en la propuesta económica del proveedor seleccionado.
- Si el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad la actividad que se pretende tercerizar, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:
 - La empresa intenta tercerizar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales, o que
 - La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa, o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

CONTRATACIÓN DEL PROVEEDOR

El contrato entre las partes, es el mecanismo básico para la administración de la relación y del riesgo asociado a la cesión del control de la actividad tercerizada. Precisar el contrato conlleva un proceso de negociación y definición de medidas de desempeño conjuntas.

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la tercerización también implica riesgos relacionados a la pérdida de control de la actividad tercerizada, la dependencia de terceros y la pérdida de confidencialidad de la

información. Por ello, uno de los puntos básicos al buscar tercerizar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para mitigar los riesgos antes mencionados y establecer los requerimientos que el proveedor debe cumplir en la entrega del servicio contratado.

Es importante tener en cuenta que la información a la que accede el proveedor en algunos casos goza de protección legal especial. El acuerdo de confidencialidad debe incluir aquello que se desea proteger de ambas partes, así como las sanciones previstas en caso de que se falte al deber de confidencialidad.

En el contrato debe quedar estipulado el modelo de prestación del servicio y los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así, el progreso de la relación puede ser monitoreado por una serie de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la tercerización, como para tomar medidas preventivas o correctivas, en caso de que el servicio muestre tendencia a la degradación, antes de convertirse en un problema crítico.

La mayor ventaja de la tercerización, es la disponibilidad de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación, evitando, en lo posible, la rotación excesiva de personal. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos asignados a la atención y cumplimiento de los compromisos contraídos.

ETAPA 6. IMPLANTACIÓN DE LA RELACIÓN

- Implantación de un plan integrador, en el cual se considere el intercambio de conocimientos y tecnología, la estrategia de coordinación y la asignación de responsabilidades;
- Establecimiento de un plan de transición, donde se defina claramente la cadena de autoridad, los recursos a usar, los compromisos de cada parte y el orden en

que se delegarán las actividades, de manera que no se ponga en riesgo el desempeño;

- Implantación de un plan de capacitación e intercambio de conocimientos para definir los nuevos procedimientos y prácticas.
- Creación de una relación ganar-ganar, compartiendo expectativas, haciendo retroalimentación y dando apoyo para mejoras conjuntas. Esta actividad contribuye al desarrollo de la confianza y el compromiso entre las partes involucradas.
- Gestión del clima organizacional, a través de la socialización de los motivos de la decisión de tercerizar, la definición de fronteras de responsabilidad entre los recursos involucrados en la tercerización, y la asignación del recurso interno en otras actividades generadoras de valor o en funciones de supervisión y control de la actividad tercerizada, que puedan explotar los beneficios potenciales de la tercerización.

6.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO

- Elaboración de políticas de control y mejora, encaminadas a fortalecer la calidad de la relación;
- Identificación de las personas que administrarán el desempeño, enfocándose a reducir el oportunismo contractual y la complacencia;
- Evaluación continua del desempeño, sobre la base de nivel de servicio, reconociendo la importancia de la actuación de ambas partes;
- Revisión y replanteamiento de metas y objetivos que reflejen no solo la experiencia obtenida de la relación, sino las demandas del mercado y el compromiso para un proceso de mejora continua de la relación.

Un factor de éxito en relaciones de tercerización es la habilidad del proveedor de desarrollar capacidades adicionales que le permitan ampliar el servicio que ofrece y con ello aumentar el valor de la relación establecida.

6.5. CRONOGRAMA

El cronograma dependerá de las líneas de acción que caso por caso, decidan las empresas adoptar en la implantación de la tercerización, así como de los recursos asignados al proceso. Por lo cual no aplica en este enfoque definir un cronograma de ejecución.

6.6. PRESUPUESTO

En ésta propuesta, no aplica la definición del presupuesto del plan de acción, ya que éste dependerá de los recursos asignados a las líneas de acción a adoptar por las empresas, caso por caso.

A continuación se ilustran las etapas consecutivas de las líneas de acción propuestas para implementar la tercerización en las PyME hondureñas.

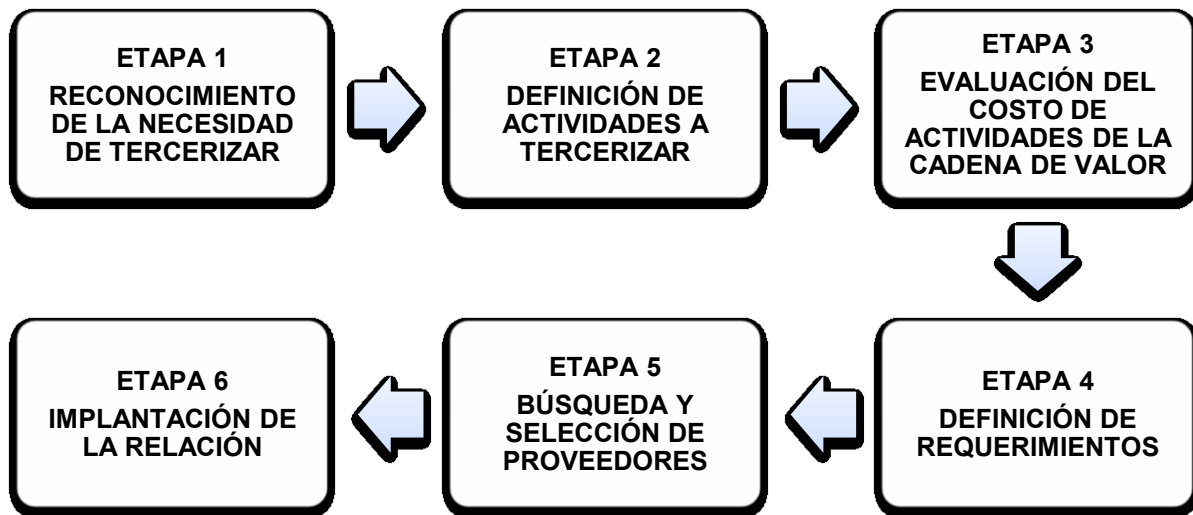


Figura 18. Líneas de acción para implementar la tercerización

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ) y la Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información (AHTI). (2012). *Barómetro de la Industria de Tecnologías de la Información (TI) en Honduras*.
2. Andriani, C., Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las Pymes. Un reto para las empresas latinoamericanas*. (1a. ed.). Grupo Editorial Norma.
3. Ansoff, I., (1984). *Implantando la administración estratégica*. New Jersey: Prentice Hall International.
4. Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). (2010). *Análisis de los Resultados del Programa BCIE de Apoyo a la MIPYME y del Desempeño Social de las IFIs del BCIE*.
5. Bárcenas, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la PyME: Estudio empírico en México*. Revista venezolana de gerencia, abril-junio, 14, (46), (169-182). Venezuela: Universidad de Zulia.
6. Barquero, I., (2003). *El Estado y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Colección Cuadernos de Desarrollo Humano Sostenible 21. PNUD.
7. Bittel, L., y Ramsey, J., (1998). *Enciclopedia del management*. España: Océano Centrum S.A.
8. Braidot, N. y Soto, E. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas, Herramientas competitivas para un mundo globalizado. Problemáticas destacadas de las Pymes*. IFEMA Ediciones.

9. Camisón, C., Boronat, M., Villar, A. (2010). *Estructuras organizativas, estratégicas competitivas y ventajas estratégicas de las Pyme. Mercados globalizados*. Economía Industrial, nº 375- 2010, (pg.89-100). España: Universidad de Valencia.
10. Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, CONAMIPYME (2004). *Diagnóstico nacional del sistema financiero que atiende al sector de las micro, pequeña y mediana empresa urbanas y rurales de Honduras*. Honduras: Secretaría de Industria y Comercio.
11. Francés, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina*. (7a. reimpresión). Venezuela: Ediciones IESA.
12. FUNDES. (2010). *Libro blanco de la certificación de calidad de las PYMES en Centroamérica*.
13. González, M.R., Gascó, J.L., Llopis, J. (2010). *Razones y riesgos del outsourcing de Sistemas de Información: un análisis de su situación y evolución*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16 (1), 55-76. España: Universidad de Vigo.
14. Guerrero, L. (2001). *Diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras*. Ediciones ZAS.
15. Hernández, A., Colomo, R., García, A. (2009). *Recomendaciones para la adopción de prácticas de gestión del capital humano en entornos de outsourcing. Integración de ESCM-CL con People-CMM*. REICIS Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software, 5 (1), (20-37). Madrid, España: Asociación de Técnicos de Informática.
16. Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a. ed.) México: Mc Graw-Hill.

17. Iranzo, C., Richter, J. (2004). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo contra la paz laboral*. Venezuela: CENDES. UCV.
18. Lora, J. (2004). *Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y Senge*. Revista-Escuela de Administración de Negocios, enero-abril, nº 050, (pg. 41-53). Bogotá, Colombia: Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria.
19. Lucena, H., Hernández, A. (2007). *Externalización y vinculaciones interempresariales desde la perspectiva gerencial*. Revista Venezolana de Gerencia, 12 nº (40), (534-552). Venezuela: Universidad del Zulia.
20. Martínez, A., Vela, Ma, De Luis, P., Pérez, M. (2007). *Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, diciembre, nº 033, (pg. 127-155). Madrid, España: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.
21. Martínez, A., Vela, Ma, De Luis, P., Pérez, M. (2010). *Externalización, flexibilidad laboral y resultados en la empresa española*. Economía Industrial, nº 375-2010, (pg. 217-225). España: Universidad de Zaragoza.
22. Poder Legislativo de Honduras. *Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. (2009). Decreto Legislativo N°. 135-2008. Honduras: La Gaceta Diario Oficial de la Republica de Honduras N°. 31,811.
23. Porter, M. (1994). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (18a. reimpresión). Trabajo original publicado en 1982. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

24. Porter, M. (1996). *What's strategy?* Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1996.
25. Programa de Apoyo al Sector Productivo y la Pequeña Empresa (ASPPE) ejecutado por la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE) con el apoyo financiero del BID-FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones). (2003). *Política para el apoyo a la competitividad de las MIPYMES*.
26. Rodenes, M., Moncaleano, G., y Martínez, A., (2009). *Importancia del outsourcing como apoyo de los servicios a la industria. Impacto y factores críticos*. Economía Industrial, nº 374-2009, (pg. 65-73). España: Ministerios de ciencia y tecnología.
27. Saavedra, M. y Hernández C. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Actualidad Contable Faces, 11, (17), (122-134). Venezuela: Universidad de los Andes.
28. Secretaría de Industria y Comercio (SIC) y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). (2008). *Propuesta de Desarrollo Industrial en Honduras*.
29. Secretaría de Industria y Comercio (SIC), Asociación Nacional de Industriales (ANDI). (2007). *Hacia una industria competitiva frente al TLC y la Globalización, Diagnóstico de la industria hondureña como un primer paso para una Propuesta de Desarrollo Industrial en Honduras*.
30. Sieber, S., Valor, J. y Porta, V. (2007). *La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO)*. España: IESE Business School – Universidad de Navarra.

31. Tibor, T., Tukul, I. y Rom, O. (2006). *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors*. Supply Chain Management: An International Journal, (Research paper).

32. UNITEC, miembro de la Alianza RED EURECA – Red Eurocentroamericana para la mejora de la sostenibilidad y calidad de las MIPYMES, con el financiamiento de EUROPEAID (2011). *Diagnóstico situacional del sector MIPYMES en Honduras, desde el punto de vista de las entidades prestadoras de servicios*.

33. Zelaya, C., Paredes, J. (2011). Manual para la redacción de tesis de postgrado. Tegucigalpa, Honduras.

ANEXOS

ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYME

Microempresas	Pequeña empresa	Mediana empresa
US\$ 3,125 / mes	US\$ 9,375 / mes	US\$ 154,000 / mes
US\$ 2,400	US\$ 25,000	Mayor de US\$ 25,000 y menos de US\$ 200,000
De 1 a 10 trabajadores	De 11 a 50 trabajadores	De 51 a 150 trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Predominio del trabajo manual y tecnología simple • Poca división interna del trabajo • Bajo nivel de educación • Orientada hacia estratos pobres de la sociedad • Operación informal de la empresa • Baja capacidad gerencial • Ausencia de separación de gastos familiares de los de la empresa • Falta de registros contables y administrativos • Falta de acceso a incentivos fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel y capacidad tecnológica • División del trabajo más definida • Mayor grado de formalización de la empresa • Existencia de algunos registros y controles administrativos y contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio / alto nivel y capacidad tecnológica • División del trabajo • Recursos humanos con mayor grado de formación • Producción para diversos estratos sociales, a veces exporta • Operación formal de la empresa • Cumple con requisitos y procedimientos legales • Existencia de controles y registros contables y administrativos • Acceso a incentivos fiscales, servicios financieros y desarrollo empresarial formal

Fuente: CONAMIPYME, Diagnóstico nacional del sistema financiero que atiende al sector de las MIPYME urbanas y rurales, Junio 2004, con base al documento Bases para los lineamientos de política para el apoyo a la competitividad de las MIPYME

ANEXO 2. CUESTIONARIO APLICADO EN ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Inserción de Tercerización en la PyME de servicios del sector Tecnologías de la Información (TI)

Identificación de la empresa

Nombre de la empresa:

Nombre del encuestado:

Cargo del encuestado:

1. Describa los productos y servicios que provee su empresa.
2. ¿Qué opina sobre la tercerización?
3. ¿Qué procesos o áreas de gestión ha tercerizado en su empresa?
4. ¿Qué nivel estratégico tienen esos procesos o áreas en su empresa?
5. ¿Cuáles son las áreas de especialización de sus proveedores?
6. ¿Cuáles son los motivos que incidieron en la decisión de implementar la tercerización en su empresa?
7. ¿Qué beneficios ha obtenido de la tercerización?
8. ¿Qué desventajas ha obtenido de la tercerización?
9. ¿Qué efectos o impactos ha generado en su empresa el uso de la tercerización?
10. ¿Qué efectos ha generado la tercerización en el clima organizacional de su empresa?

11. ¿Qué obstáculos ha enfrentado en el uso de la tercerización en su empresa?
12. ¿Recomendaría usted a las empresas utilizar la tercerización?
13. ¿Cuál es su opinión acerca de la disposición o aptitud de las empresas hondureñas ante la tercerización?
14. ¿A qué sector económico pertenecen sus clientes?
15. ¿Cuáles son los motivos que incidieron en sus clientes para adjudicarle un contrato de tercerización?
16. ¿Qué beneficios han obtenido sus clientes de la tercerización?
17. ¿Qué desventajas han obtenido sus clientes de la tercerización?
18. ¿Cómo califica el efecto o impacto de la tercerización en los resultados empresariales de sus clientes?
19. ¿Qué efectos ha generado la tercerización en el clima organizacional de sus clientes?
20. ¿Qué obstáculos ha enfrentado al brindar sus servicios como proveedor en una relación de tercerización?

ANEXO 3. UTILIZACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Utilización de la tercerización	Productos y servicios	1	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software para aplicaciones críticas 	Servicios gestionados de: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y gestión de infraestructura • Back up remoto • Virtualización de servidores y gestión de PC's 	<ul style="list-style-type: none"> • Webhosting • Servidores dedicados • Datacenters y virtualización • Software enfocado a la nube • Desarrollo de software a la medida 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software para venta de productos y servicio al cliente • Desarrollo de software de venta en la innovación y creación de nuevos servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software • Aplicación SAP para PyME 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de software • ERP
Utilización de la tercerización	Opinión sobre tercerización	2	Permite a la empresa enfocarse en su núcleo del negocio	Permite a la empresa enfocarse en su núcleo del negocio	Permite a la empresa enfocarse en su núcleo del negocio	Permite a la empresa enfocarse en su núcleo del negocio	Permite a la empresa enfocarse en su núcleo del negocio	Permite a la empresa enfocarse en su núcleo del negocio

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Utilización de la tercerización	Procesos tercerizados	3	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Alojamiento de portal de internet Alguna especialidad TI 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Contabilidad Alojamiento de servidores Alguna especialidad TI 	<ul style="list-style-type: none"> Alojamiento de servidores 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Desarrollo de software
Utilización de la tercerización	Nivel estratégico de procesos o áreas tercerizadas	4	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad: de apoyo, no es núcleo de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas: estratégica Contabilidad: de apoyo Alojamiento de servidores: parte del núcleo 	<ul style="list-style-type: none"> Alojamiento de servidores: parte del núcleo 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad: de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas: estratégico Servicio al cliente: estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad: es de apoyo Desarrollo de software: parte del núcleo
Utilización de la tercerización	Áreas de especialización de proveedores	5	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Alojamiento de portal de internet 	<ul style="list-style-type: none"> Alojamiento de servidores Ventas Contabilidad Especialidades en IT 	<ul style="list-style-type: none"> Alojamiento de servidores 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Desarrollo de software

ANEXO 4. DISPOSICIÓN HACIA LA TERCERIZACIÓN

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Disposición hacia la tercerización	Sector económico de clientes	14	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras • Seguros • Industria 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras • Seguros • Industria • Servicios • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones en todos los rubros y sus aplicaciones son orientadas específicamente a marketing estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones • Instituciones financieras • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras • Telecomunicaciones • Industria • Otras empresas del sector TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones
Disposición hacia la tercerización	Recomendación de tercerización	12	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, cuando no es núcleo del negocio • Tercerice en empresas y no en personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, cuando no es núcleo del negocio • Tercerice en empresas y no en personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, cuando no es núcleo del negocio • Tercerice en empresas y no en personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, cuando no es núcleo del negocio • Tercerice en empresas y no en personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, cuando no es núcleo del negocio • Tercerice en empresas y no en personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, cuando no es núcleo del negocio • Tercerice en empresas y no en personas

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Disposición hacia la tercerización	Disposición de empresas hondureñas	13	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas buscan la tercerización, especialmente las empresas internacionales o grandes por reducción de costos Las empresas hondureñas ya están tercerizando, especialmente los servicios de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Todavía no es un planteamiento estratégico de las empresas, es una decisión a falta de recursos Muchas empresas no tienen una idea clara de qué tercerizar y cómo hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas tienen recelo por miedo a ceder sus recursos intelectuales a otro, a excepción de las grandes 	<ul style="list-style-type: none"> En algunos clientes, tercerizar ya es una estrategia. En el caso de otros clientes, hemos generado la necesidad, ha dado resultados y se crea la cultura de la tercerización, confiando en el medio y en el modelo, pero todavía no existe confianza al cien por ciento 	<ul style="list-style-type: none"> La tercerización es compleja para las empresas hondureñas, no están aun preparadas para sacarle provecho a la tercerización Es más fácil para las empresas grandes y transnacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Las grandes empresas son las que tercerizan y han trabajado desde hace algún tiempo con este modelo Para las PyME es más difícil tercerizar y está relacionado con los costos y las gestiones tradicionales

ANEXO 5. MOTIVOS DE DECISIÓN

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Motivos de decisión	Motivos propios	6	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización • Enfoque al núcleo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización • Enfoque al núcleo del negocio • Acceso a mejor tecnología • Reducción de costos • Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Acceso a mejor tecnología • Disponibilidad • Enfoque al núcleo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización • Enfoque al núcleo del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización
Motivos de decisión	Motivos de sus clientes	15	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos es ya una decisión estratégica por especialización • En otros casos es para resolver un problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización

ANEXO 6. EFECTOS DE TERCERIZACIÓN EN RESULTADOS EMPRESARIALES

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Resultados empresariales	Efectos propios	9	<ul style="list-style-type: none"> • Orden interno • Tranquilidad • Enfoque • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque del recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque
Resultados empresariales	Efectos en sus clientes	18	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de productividad • Disponibilidad de los recursos • Mayor competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño de la actividad tercerizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de procesos • Eficiencia • Mayores ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad • Disponibilidad de personal especializado • Enfoque en el núcleo de su negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal especializado

ANEXO 7. BENEFICIOS DE LA TERCERIZACIÓN

		ENTREVISTAS - CASOS TIPO						
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Beneficios	Beneficios propios	7	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al núcleo del negocio • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del recurso 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad
Beneficios	Beneficios en sus clientes	16	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Enfoque en el núcleo del negocio • Reducción de costos • Menos problemas • Recurso especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Recurso especializado • Menos problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tranquilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso especializado • Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del recurso • Recurso especializado

ANEXO 8. DESVENTAJAS DE LA TERCERIZACIÓN

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Desventajas	Desventajas propias	8	<ul style="list-style-type: none"> • Menor control 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad cuando se contratan personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo fijo mayor 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de compartir información confidencial del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio la diferencia cultural • La distancia geográfica con el proveedor
Desventajas	Desventajas de sus clientes	17	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza • Mayor costo al inicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente lo ve como un gasto más 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores costos • El conocimiento se queda con el proveedor, no con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de compartir información confidencial del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna

ANEXO 9. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS EN LA TERCERIZACIÓN

ENTREVISTAS - CASOS TIPO								
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Obstáculos	Obstáculos como cliente	11	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia de recurso humano local especializado y certificado 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia de recurso humano local especializado Falta de disponibilidad e inestabilidad de personas especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> Recelo Superar la diferencia cultural del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia de recurso humano local especializado 	<ul style="list-style-type: none"> Superar la diferencia cultural del proveedor Insuficiencia de recurso humano local especializado
Obstáculos	Obstáculos como proveedor	20	<ul style="list-style-type: none"> Distorsión entre el conocimiento y políticas de trabajo del cliente y las de uno Pérdida de enfoque por realizar actividades de pre-venta Falta de definición de requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Carecen de la estrategia de tercerización Falta de definición de requerimientos Temor a perder el control Falta de análisis de costo-beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> Carecen de estrategia de tercerización 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de personal calificado o especializado Falta de cultura de alta disponibilidad en los recursos Clientes carecen de estrategia de tercerización 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas no saben analizar el costo-beneficio de la tercerización 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de certificaciones de calidad y certificaciones específicas del rubro de TI

ANEXO 10. EFECTOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

		ENTREVISTAS - CASOS TIPO						
CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	ÍTEM	NGS	AGREGA	GRUPO CIV	CENTEC	GO CONSULTORES	SINERGIA
Clima organizacional	Clima organizacional propio	10	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Clima organizacional	Clima organizacional de sus clientes	19	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de ser sustituido al inicio • Recelo con la información • Adaptación a la cultura del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio hay competencia, por falta de delimitación de funciones • Falta de reenfoque del recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Disconformidad • Amenaza de ser sustituido • Desde el punto de vista positivo, certeza de cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de ser sustituido • Recelo con la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo, porque la decisión ha sido tercerizarles para apoyar el volumen de trabajo y brindarles herramientas para una necesidad específica

GLOSARIO

AHTI: Asociación Hondureña de Tecnologías de la Información.

ANDI: Asociación Hondureña de Industriales.

ASPPE: Programa de Apoyo al Sector Productivo y la Pequeña Empresa, en FIDE.

BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica.

BID-FOMIN: Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones.

BPO: Business Process Outsourcing (tercerización de procesos de negocio).

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CMMI: Capability Maturity Model Integration (Integración de Modelos de Madurez de Capacidades). Es un modelo para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.

CONAMIPYME: Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

FIDE: Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones

FODA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También conocido como DAFO.

FUNDES: Organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en América Latina.

GTZ - GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Cooperación Técnica Alemana (GTZ), a partir de enero 2011 es GIZ.

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional para Estandarización).

IT MARK: Esquema de certificación diseñado para PYMEs de TI, que engloba varios modelos de mejora en un único esquema de certificación. Se evalúan y certifican los procesos de la PYME en tres áreas principales: gestión del negocio, ingeniería de software, sistemas y servicios; y gestión de seguridad.

KPI: key performance indicators (indicadores clave de desempeño).

KPO: Knowledge Process Outsourcing (tercerización de procesos del conocimiento).

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas.

MSP: managed service provider (proveedor de servicios gestionados).

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PEA: Población Económicamente Activa.

PIB: Producto Interno Bruto.

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

RFP: Request For Proposal (solicitud de propuesta).

SAP: Systems, Applications, Products in Data Processing (sistemas, aplicaciones y productos en procesamiento de datos).

SI: sistemas de información.

SIC: Secretaría de Industria y Comercio.

SLA: Service Level Agreement (acuerdo de nivel de servicio).

SME: small and medium enterprises.

TI: Tecnologías de la Información.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

UNITEC: Universidad Tecnológica Centroamericana.