



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Plan estratégico de negocio para ofrecer
servicios de “outsourcing” en el área
administrativa y financiera para la pequeña y
mediana empresa**

***Strategic business plan for providing
outsourcing services in administration and
financial areas of small and medium size
companies***

Rafael Eduardo Riveros Castillo

**Universidad Nacional de Colombia
Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas
Maestría en Ingeniería Industrial
Bogotá, D.C.**

2011

**Plan estratégico de negocio para ofrecer
servicios de “outsourcing” en el área
administrativa y financiera para la pequeña y
mediana empresa**
*Strategic business plan for providing
outsourcing services in administration and
financial areas of small and medium size
companies*

Rafael Eduardo Riveros Castillo

**Tesis para optar al título de
Maestría en Ingeniería Industrial**

**Director
Christian J. Bruszies
Ingeniero Industrial y MBA**

**Universidad Nacional de Colombia
Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas
Maestría en Ingeniería Industrial
Bogotá, D.C.
2011**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Presidente del Jurado

Bogotá, 9 de diciembre de 2011

Agradecimientos

El autor expresa su agradecimiento a todas las personas e instituciones que demostraron su apoyo y colaboración durante todo el proceso de formulación y desarrollo del proyecto.

Especialmente expresa su profundo agradecimiento al Ingeniero Industrial y MBA Christian J. Bruszies, quien dirigió el proyecto, por sus valiosas asesorías y por su dedicación de tiempo en atender todas las inquietudes que surgieron en el proceso.

También expresa su gratitud al señor Hugo Millán, al Profesor Hermes Tovar y a la Ingeniera Diana Katherine Triana, por sus importantes aportes al proyecto.

Al jurado que dedicó su tiempo y sus conocimientos para evaluar objetivamente el trabajo de grado.

Finalmente y no menos importantes el autor agradece a los gerentes de las empresas que participaron en la realización de la investigación y, a su familia, amigos y colegas por su apoyo en momentos difíciles.

Resumen

La globalización, junto con entornos de mercado competitivos, obliga a las empresas a incorporar métodos y procedimientos más eficientes, los cuales buscan reducir el tiempo de respuesta al mercado, aumentar la satisfacción de los clientes y hacer un uso más eficiente de los recursos. Mediante la separación de los procesos de negocios y su categorización dentro de la cadena de valor de la empresa fue posible identificar los procesos que contribuyen a crear valor para los clientes y cómo aquellos sirven de soporte.

Entre los años 70 y 80 las empresas inician la tercerización de los procesos que no se encuentran involucrados con la creación de ventajas competitivas. Esta solamente puede ser exitosa cuando no implica el detrimento de la calidad de vida de las personas y cuando se trabaja bajo la estrategia de ganar-ganar.

A través de esta tesis de maestría se pretende hacer un acercamiento a un Plan Estratégico de Negocios para Soluciones Ejecutivas S.A.S., bajo la idea de ofrecer servicios de tercerización (*outsourcing*) de funciones administrativas y financieras que faciliten a los gerentes de las Pymes la toma de decisiones estratégicas, mejorando con ello el nivel de ejecución de sus funciones.

Este trabajo tiene una introducción, cuatro capítulos y una conclusión. La introducción contextualiza al lector en la relevancia del tema, los objetivos y alcance del estudio. El primer capítulo define el problema al cual se desea dar solución para determinar la existencia de un mercado. Después de la definición del problema se procede a formular la hipótesis y preguntas claves. En el segundo capítulo se construye el marco teórico en torno a los conceptos de *Outsourcing* y *Cloud Computing*. El tercer capítulo presenta la metodología de investigación utilizada en el trabajo de campo y los hallazgos correspondientes. En el cuarto capítulo se desarrollan las etapas del plan estratégico de negocios siguiendo la metodología CANVAS. Finalmente, el documento cierra con las conclusiones.

Abstract

The competitive market environment and the globalization force enterprises to apply efficient methods and procedures to reduce times for the introduction of new products and services on the market to increase the customer satisfaction and the efficiency of core resources of the company. One activity is to divide in support processes which can be outsourced and concentrate on core processes which give more value to the chain and off course to the clients.

In 70's and 80's the companies begin the outsourcing of processes which are not contributed to competitive advantage. Outsourcing will be successful if it will not decrease the life quality of people and the objective is a win to win situation.

The objective of this document or final work of a magister is to introduce the approach of a strategic business plan for an enterprise called SolucionesEjecutivas S.A.S. which provides outsourcing services of financial and administrative functions to facilitate managers to take better decisions and increase their performance.

This document has an introduction, four chapters and conclusion. The introduction refers to the relevance or importance of the topic, the objectives and the study scope. The first chapter defines the problem to be solved including the target market and states hypothesis and key questions. The concepts theory about outsourcing, and cloud computing are mentioned in the second chapter. The third chapter consists of the methodology and results of the field work. The fourth chapter develops the steps of a strategic business plan following the CANVAS methodology. Finally the document closes with the conclusion of this final work of magister of industrial engineering.

Palabras clave: *Outsourcing, Tercerización, Procesos de Negocio, BPO, Cloud Computing, Computación en la Nube, Plan Estratégico de Negocios*

Contenido

	Pág.
	Introd 1
Razones por las cuales se seleccionó el tema	1
Relevancia del tema	2
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Alcance	6
Estructura de la tesis	6
Capítulo I Definición del problema y formulación de hipótesis y preguntas	7
1.1 Definición del problema	7
1.2 Formulación de la hipótesis y preguntas	8
Capítulo II Marco teórico	9
2.1 Outsourcing	9
2.1.1 Definición	9
2.1.2 Breve historia	10
2.1.3 Categorización del outsourcing	11
2.1.4 Beneficios del BPO	12
2.1.5 Riesgos del BPO	13
2.1.6 El Outsourcing aplicado a las Finanzas y la Administración	13
2.2 Cloud Computing o Computación en la Nube	15
2.2.1 Definición	15
2.2.2 Características	15
2.2.3 Modelos de Servicio	17
2.2.4 <i>Cloud Computing</i> y las pymes colombianas	18
Capítulo III Trabajo de campo y resultados	19
3.1 Metodología de la Investigación	19
3.2 Fases del diseño de la investigación	20
3.3 Diseño de las preguntas para las entrevistas	23
3.4 El proceso de la entrevista	25
3.5 Método de medición	26
3.6 Resultados de la investigación	28
3.6.1 Resultados Cualitativos	29
3.6.2 Resultados Cuantitativos	32
3.7 Resumen de los Resultados	38
Capítulo IV Plan estratégico de negocio	39
4.1 Análisis del Entorno de Negocio	39

X Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa

4.1.1 Análisis PEST	40
4.2 Segmentación de mercado	52
4.2.1 Plataforma de Software <i>Commodity</i>	52
4.2.2 Selección del cliente	53
4.2.3 Necesidades del cliente desde la idea de negocio	56
4.3 Propuesta de valor	59
4.3.1 Elementos diferenciadores de la solución	61
4.3.2. Definición de soluciones ejecutivas SAS 64	64
4.4 Canales de distribución	65
4.5 Relación con el cliente	66
4.6 Actividades clave	67
4.6.1 Actividades introductorias	69
4.7 Recursos clave	71
4.8 Alianzas clave	71
4.9 Plan Financiero	72
4.9.1 Inversión Inicial	73
4.9.2 Proyección Financiera	74
Anexo A. Entrevista para determinar necesidades de apoyo	77
Conclusiones	79
Bibliografía	85

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1.1 Árbol de problemas.....	7
Figura 3.2. Mapa conceptual de las formas de dirigir el trabajo de campo	22
Figura 3.6.2a. Grafico de barras con las calificaciones de las variables de Razón....	33
Figura 3.6.2b. Grafico de barras con los promedios de las variables de Razón	35
Figura 3.6.2c. Grafico de barras con las calificaciones de las variables de Área.....	36
Figura 3.6.2d. Grafico de barras con los promedios de las variables de Área	37
Figura 4.1.1a. Estabilidad del marco regulatorio	42
Figura 4.1.1b. Protección de los datos (1=pobre; 5=alta)	43
Figura 4.1.1c. Competitividad de los costos operacionales en US\$: Banda Ancha...	46
Figura 4.1.1d. Salarios más competitivos de Latinoamérica (US\$/Mes) 2007	46
Figura 4.1.1e. Costo promedio competitivo de internet por mes para 1Mbps (Megabytes por segundo) en dólares	47
Figura 4.1.1f. Disponibilidad de mano de obra calificada (10=Disponibilidad completa)	48
Figura 4.1.1g. Número de graduados universitarios en los principales países de Latinoamérica (2007)	49
Figura 4.1.1h. Indicadores de la Sociedad de la Información.....	50
Figura 4.1.1i. Inversión en Telecomunicaciones como porcentaje del GDP (2008)...	51
Figura 4.1.1j. Usuarios de internet en millones (2007).....	52
Figura 4.2.3a. Secuencia del primer enfoque de necesidades	58
Figura 4.2.3b. Secuencia del segundo enfoque de necesidades	58
Figura 4.2.3c. Secuencia del tercer enfoque de necesidades	59
Figura 4.3. Elementos principales de la propuesta de valor.	61
Figura 4.7 Cadena de valor de Soluciones Ejecutivas S.A.S.....	69

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 3.2. Pasos de la metodología de la investigación de mercado.....	21
Tabla 3.3. Estructura de la entrevista y las preguntas.	24
Tabla 3.4. Diseño de preguntas.	25
Tabla 3.5. Método de medición cualitativo.	27
Tabla 3.6. Caracterización general de las empresas	29
Tabla 3.6.1. Resultados Cualitativos	30
Tabla 3.6.2a. Resultados Cuantitativos de las variables de Razón	32
Tabla 3.6.2b. Comportamiento de las variables de Razón	34
Tabla 3.6.2c. Resultados Cuantitativos de las variables de Área	35
Tabla 3.6.2d. Comportamiento de las variables de Razón	37
Tabla 4.2.2. Caracterización de las mipymes.....	53
Tabla 4.9. Estructura de costos	74
Tabla 4.9.2. Proyección de estados financieros.....	76

Introducción

Razones por las cuales se seleccionó el tema

La posibilidad de vivir la realidad de las mipyme desde una perspectiva personal, como microempresario, le permite al autor no sólo visualizar sino entender profundamente las necesidades, anhelos y problemas de este sector económico; la oportunidad para que un microempresario brinde soluciones prácticas a otros microempresarios significa un acercamiento entre dos formas de vivir esa realidad mipyme: por un lado, una vivencia interna al formar parte de esta categoría empresarial y, por el otro, una vivencia externa, a través de la observación del funcionamiento de este tipo de empresas y del contacto directo para ofrecer soluciones que ayuden a la operación del día a día microempresarial.

Estas dos vivencias han tenido como consecuencia el surgimiento de la idea de ofrecer soluciones para la gerencia y la administración, a través del uso de tecnologías informáticas. Desde finales de los 90 se ha venido gestando la idea de crear una sola unidad administrativa y financiera para tres empresas mipymes: Datascoring de Colombia S.A., Digipro S.A. y CTI Ltda. Todos los cuestionamientos e hipótesis se han planteado a raíz de la experiencia vivida en el interior de estas y como consecuencia de la relación con varios de sus clientes, durante más de 12 años. Esta experiencia ha facilitado el entendimiento de la realidad de la mipyme colombiana, la cual es difícil no tanto por la realización del cumplimiento de su objeto social, sino por toda la carga administrativa y financiera a las cuales se tienen que ajustar, de un lado, por necesidades internas, y del otro, por tener que adecuarse a las exigencias legales del Estado colombiano.

Aunque existen cambios tecnológicos y simplificación en la aplicación de los mismos, todavía el pequeño empresario no los usa ni explota a su favor como debería ser. Por ello, este trabajo de grado representa la oportunidad de explorar y validar nuevas formas de satisfacer algunas de las necesidades de las mipyme, de una forma estructurada, guiada por los requerimientos académicos. En este sentido se da un enfoque teórico al diseño e implementación de soluciones y a la construcción de una propuesta de negocio alrededor de éstas.

Relevancia del tema

De acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el año 2009 las pymes representaban el 99.86% del total de empresas constituidas en esta región. Por otra parte tenían el 42.66% del personal ocupado (DANE, 2010), estimándose un comportamiento similar para el año 2010.

Lo anterior establece un panorama general en cuanto al rol que desempeña tal tipo de empresa dentro de la economía colombiana, constituyéndose como una importante fuerza de inclusión laboral y en un ente de gran dinamismo en cuanto al desarrollo económico de Bogotá y sus alrededores. El porcentaje de representación en el número total de empresas las caracteriza como el principal sustento de la actividad empresarial regional y como un elemento director del desarrollo económico-social. Su contribución al aumento y estabilidad de las tasas de empleo revela la importancia que poseen en términos sociales: incluyendo personas a la economía formal, capacitándolas –en cuanto a experiencia y habilidades obtenidas en el desempeño laboral- y brindando oportunidades para aumentar su participación en la generación de ingresos para el país, al aumentar su capacidad de compra.

Esta inclusión social dentro de la economía del país se lleva a cabo, de una forma ágil, en tanto los procesos de selección se hacen rápidos y sin mayores formalismos, gracias a las escasas barreras de selección de personal como

consecuencia de la baja especialización que poseen las actividades a ejecutar dentro de este tipo de empresas, lo que representa una mayor tasa de absorción de personas para el sector empresarial. Lo previamente mencionado permite concluir que las pymes son un elemento clave a la hora de aumentar el uso productivo de los ciudadanos en la generación de ingresos para las regiones así como para el desarrollo de una mano de obra más capacitada –inclusive especializada- en tanto los requerimientos de sus actividades y procesos crezcan en términos de habilidades y conocimientos. Las pymes de esta forma, ellas se presentan como un motor de desarrollo social.

En este punto es importante definir el significado del término “desarrollo” mencionado hasta ahora. El desarrollo implica un mejoramiento de las características presentes que acompañan a un objeto, así como una potencialidad de las mismas. Desarrollo es, en este sentido, un vehículo que permite ir de un estado actual que no corresponde a unos objetivos deseados hacia un estado favorable y deseable. Por lo tanto, “Las pymes como motor de desarrollo social” significan para las regiones, oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes como resultado de un mayor dinamismo económico. Así pues, su desarrollo se reconvierte en desarrollo regional y social. La importancia de lo expuesto anteriormente permite entender el impacto que produce el incremento de la competitividad de esta agrupación de empresas en el desarrollo regional.

Las necesidades de las pymes como soporte de los procesos financieros y administrativos¹ identificados previamente, se hacen evidentes bajo el concepto de *outsourcing*, el cual se constituye en un mecanismo para mejorar la eficiencia en dichos procesos así como para impactar positivamente en procesos medulares; en primera instancia, mediante el reconocimiento y entendimiento de la naturaleza de los procesos administrativos, la cual es en cierta medida, estándar

¹ Se entiende por ellos a los procesos no relacionados con la misión de las empresas, los cuales incluyen: procesos de contabilidad, de finanzas, de recursos humanos, de manejo de proveedores, de manejo de clientes, entre otros que puedan estar presentes en ellos.

con respecto al resto de empresas e implica actividades que no generan valor para la compañía, y por ende se hace prioritaria la dedicación de mayor tiempo y esfuerzos en aquellos procesos que podrían brindarle ventajas competitivas; en segunda instancia, mediante el traslado de procesos administrativos hacia una empresa especializada en el manejo de datos, dedicada exclusivamente a ellos, con lo que se aumenta el grado de especialización en la ejecución de los mismos evitando así errores frecuentes con la inclusión de los datos en los procesos y en la presentación de los datos finales.

La simplificación de los procesos administrativos permitiría a las pymes modificar el enfoque de su tratamiento, reemplazando procesos de ejecución funcional por actividades de control y análisis de los datos obtenidos mediante estos. De esta forma el rol de la gerencia pasa a ser uno más estratégico en contraposición a uno de vigilancia –noción diferente a “control”- y aprobatorio. La mejora en la eficiencia de los procesos administrativos mediante el *outsourcing* a su vez se traslada en una mejora en la eficiencia de la empresa. Los datos presentes en los procesos administrativos cambian también su naturaleza para los ojos de los gerentes al presentarse estos de forma más directa para su análisis: ya no se trata de números y categorías usados para cumplir con regulaciones impuestas por organismos de control del Estado en materia contable y financiera, ni de datos necesarios para saber cómo está la compañía en cuanto a su operación; se trata de información estratégica para operar el negocio.

Así, la mejora en la eficiencia de los procesos administrativos y su consecuente mejora y eficiencia en la operación del negocio significa un aumento en la competitividad de las pyme en varios sentidos:

- Mayor grado de especialización en sus procesos medulares
- Enfoque más estratégico en el manejo de los datos obtenidos de aquellos procesos
- Mejora en el desarrollo tecnológico en cuanto a tecnologías de información

- Mejora en la eficiencia del manejo de información
- Procesos más simples

Finalmente, para la implementación de la idea de negocio que sustenta a este documento, se identificó la posibilidad de desarrollar un mercado potencial atractivo, así como el desarrollo de estrategias de segmentación a futuro mediante la adecuación de las capacidades y recursos desarrollados por la empresa propuesta a las necesidades y requerimientos específicos de los clientes. Se espera capitalizar la idea generando un tipo de impacto positivo en la competitividad de las pyme de la región².

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico de Negocio para ofrecer un servicio de *outsourcing* de procesos de para el soporte de alguna(s) área(s) administrativa(s) y financieras en las mipymes.

Objetivos Específicos

- Identificar el estado del arte del *outsourcing*.
- Comprender las necesidades de los clientes (Pyme).
- Analizar y caracterizar al mercado potencial.
- Identificar los requerimientos del servicio y producto a desarrollar.
- Diseñar una propuesta para solucionar las necesidades de los clientes.
- Determinar la validez y pertinencia de la idea de negocio.

²Bogotá D.C y su área de influencia.

- Desarrollar una visión y un entendimiento claro y preciso de la idea de negocio.

Alcance

La información contenida dentro del plan de negocio tomará un carácter específico con respecto a su pertinencia en cuanto al desarrollo efectivo del mismo; al respecto de la profundidad de los contenidos, estos no pretenderán entrar en demasiado detalle, en tanto “información técnica”, debido a que se presentará un panorama general del negocio más que un plan de requerimientos técnicos para la operación del negocio. La revisión de la literatura se centrará temáticamente en la tercerización (*outsourcing*) de procesos de negocio (*Business Process Outsourcing*); temática que dará estructura al marco teórico usado. La identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes se hará de acuerdo con una caracterización de siete Pymes localizadas geográficamente dentro de la ciudad de Bogotá D.C.

Estructura de la tesis

Esta tesis consta de cuatro capítulos, una introducción y una conclusión. Incorpora también una bibliografía, anexos, gráficos y cuadros. El primer capítulo permite identificar el problema a tratar y, la consecuente formulación de hipótesis y preguntas. El segundo capítulo presenta los resultados de la revisión bibliográfica realizada en torno al concepto de *outsourcing* y *cloudcomputing*. El tercer capítulo desarrolla las fases del trabajo de campo y presenta los resultados obtenidos. El cuarto capítulo presenta la estructuración del Plan Estratégico de Negocios siguiendo la metodología Canvas. Por último, la tesis finaliza con las conclusiones generales y con unas propuestas de investigación futura. La bibliografía solo cita aquellos textos que fueron consultados para el desarrollo de esta tesis.

1. Definición del problema y formulación de hipótesis y preguntas

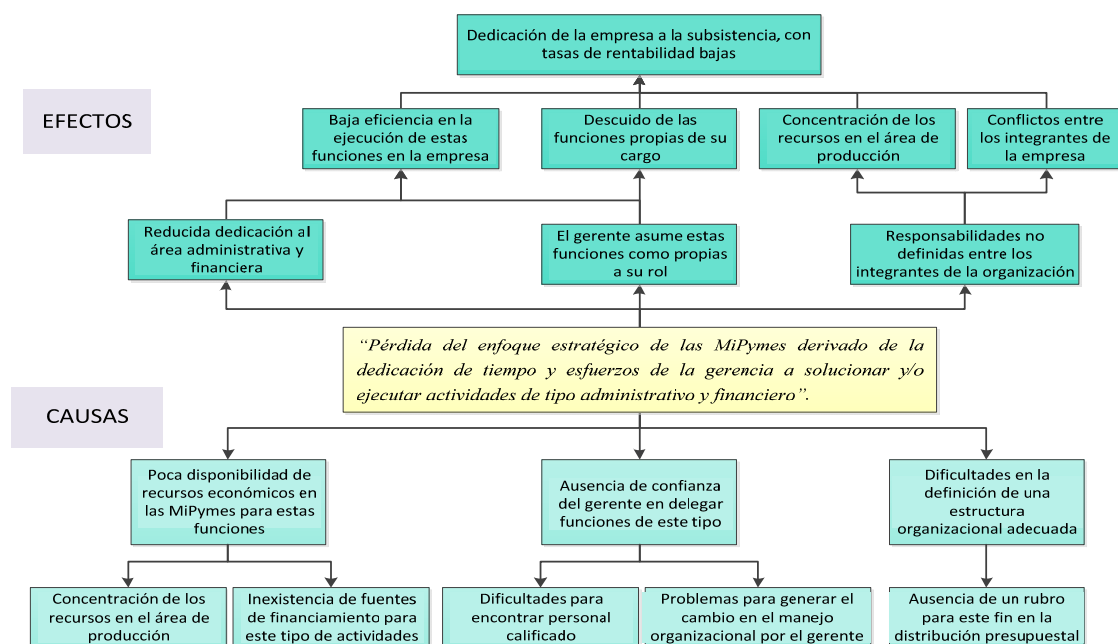
1.1 Definición del problema

Tal como se presentó en la introducción, algunos de los problemas asociados a la competitividad de las mipymes se relacionan con eficacia en el desarrollo de sus procesos de apoyo, principalmente, los de carácter administrativo y financiero. Por tanto, el problema al que se desea dar solución se define así:

“Pérdida del enfoque estratégico de las mipymes derivada de la dedicación de tiempo y esfuerzos de la gerencia a solucionar y/o ejecutar actividades de tipo administrativo y financiero”.

La Figura 1.1 presenta el desarrollo de un árbol de problemas que permite visualizar el problema central, sus causas y sus efectos.

Figura 1.1 Árbol de problemas



1.2 Formulación de la hipótesis y preguntas

Tomando como base la identificación del problema central se procede a formular la hipótesis como sigue:

“Un adecuado soporte en la ejecución de las funciones de administración y finanzas contribuirá a que las mipymes alcancen mayores niveles de competitividad”.

Las preguntas claves que se pretenden contestar en la tesis son:

1. Cómo puede Soluciones Ejecutivas S.A.S.³, a través de su experiencia en el manejo de bases de datos y desarrollo de software para el registro de transacciones administrativas, así como del conocimiento del manejo de operaciones empresariales, hacer que los empresarios administren mejor sus compañías?
2. ¿En qué formas puede convertirse al OpenERP⁴ en una herramienta facilitadora en la toma de decisiones administrativas?

³ Ver página 70.

⁴ Ver nota al pie página 67.

2. Marco teórico

El fenómeno de la globalización, producto de procesos de apertura, ha tenido una remarcada influencia en la creación de, por un lado, ambientes de negocios altamente competitivos y, por otro, la sofisticación de la demanda debido a la mayor facilidad de acceso a la información. Ante tal panorama, las organizaciones intentan fusionar estrategias orientadas a la reducción de costos y el logro de niveles más altos de especialización, en el interés de mantener su permanencia en el mercado. Es en este momento, en el que el concepto de *organización esbelta* tiene un mayor significado, y encuentra una solución estratégica: el *outsourcing*.

A continuación se expone brevemente el significado del concepto, su categorización, y los beneficios y riesgos asociados con el BPO (*Business Process Outsourcing*). Además se presentan algunos detalles del concepto *cloud computing*, el cual se relaciona con el soporte de outsourcing que se desea entregar.

2.1 Outsourcing

2.1.1 Definición

La tercerización, externalización u outsourcing consiste en la contratación que una compañía realiza con un proveedor de servicios externo (CIO.com) para la ejecución de tareas o funciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la misma, pero que no son medulares, en el sentido de que no tienen una influencia directa en la construcción de ventaja competitiva. También se le define como el uso estratégico de recursos externos para la ejecución de actividades

que tradicionalmente son desarrolladas con personal y recursos internos (Handfield, 2006). El proveedor externo se caracteriza por tener mayores competencias que su cliente en áreas especializadas, lo que le permite ofrecer sus servicios a un precio que resulta inferior y con niveles de calidad y eficiencia superiores, al costo de ejecución si es realizado por el cliente. En este sentido, el *outsourcing* es una decisión estratégica que permite la “sustitución” en la ejecución de actividades internas y la “desintegración vertical” del control (Orcasitas & Sahibzada, 2010, p. 15-16), gestando la creación de nuevas redes de soporte para las organizaciones empresariales.

2.1.2 Breve historia

Durante la primera mitad del siglo XX, las empresas se caracterizaron por buscar altos grados de independencia y autosuficiencia, tratando de integrar en una sola compañía toda la cadena de valor de un sector (por ejemplo, la compañía Ford en la industria automotriz) a fin de incrementar el nivel de control. Entre los años 50 y 60 los mercados exigían a las empresas una mayor diversificación, para lo cual estas ampliaron la base corporativa y aprovecharon las economías de escala. Aunque el objetivo de la diversificación era proteger las ganancias y mantener la participación en el mercado, ésta significó la adición de múltiples capas de procesos de gestión. El crecimiento horizontal y vertical simultáneo de las compañías hizo que estas se volvieran “obesas” y se encontraran fuera de forma para competir con la nueva configuración del mercado que se gestó gracias a la globalización. Es en este periodo, años 70 a 80, cuando la mayoría de las grandes empresas comienza a ser consciente de la importancia de la flexibilidad, la rapidez de respuesta y la creatividad. Para ello se empieza a desarrollar una nueva estrategia centrada en los *core business* (negocios medulares o núcleo), implicando la identificación de procesos críticos y la decisión sobre aquellos que debían ser externalizados (Handfield, 2006).

▪ **Etapa inicial**

Las empresas comenzaron a delegar funciones en las que no tenían competencia internamente. El Dr. Handfield presenta el ejemplo de las casas editoriales, que con frecuencia contrataban servicios de composición, impresión y realización. Este primer uso de proveedores externos para ejecución de servicios podría ser considerado como la etapa inicial en la evolución del *outsourcing*.

En los años 90, las organizaciones comenzaron a enfocarse en la adopción de medidas que les permitieran reducir sus costos; por consiguiente, la ejecución de muchas funciones necesarias, pero no relacionadas con el **core business** fueron encargadas a terceros. Las primeras funciones externalizadas estaban relacionadas con servicios de contabilidad, gestión de talento humano, mantenimiento de planta, procesamiento de datos, distribución de correo interno, seguridad (Handfield, 2006).

▪ **Etapa actual**

El más alto grado de evolución del *outsourcing* se ve representado por el desarrollo del *partnership* (asociación) estratégico. Actualmente, las empresas externalizan funciones importantes como el servicio al cliente, a fin de brindarles un mejor soporte a un costo reducido. El enfoque es, menos dominio en la ejecución interna de actividades y más desarrollo de socios estratégicos, que faciliten la obtención de mejores resultados (Handfield, 2006).

2.1.3 Categorización del outsourcing

Inicialmente, el BPO (*Business Process Outsourcing*) fue asociado con industrias de procesamiento, como Coca Cola, la cual externaliza grandes segmentos de su cadena de valor (Tas & Sunder, 2004); sin embargo, actualmente el término es utilizado para referirse a la tercerización de tareas específicas de procesos de negocio, tales como la liquidación de la nómina (CIO.com).

El BPO se divide en dos categorías: *back office outsourcing* y *front office outsourcing*. El *back office outsourcing* se encarga de la ejecución de actividades de negocio internas como la facturación, las compras, los recursos humanos, las finanzas y la contabilidad; por otro lado, el *front office outsourcing* incluye servicios relacionados con los clientes o *contact center* como el mercadeo y el soporte tecnológico (Siendo el ITO- *Information Technology Outsourcing*- un subconjunto del BPO) (CIO.com).

Mientras que el BPO involucra la realización de procesos estandarizados por una empresa el KPO (*Knowledge Process Outsourcing*) incluye procesos que demandan investigación avanzada y análisis, habilidades técnicas y de toma de decisiones, entre otras. Usualmente el KPO es requerido para la investigación y el desarrollo farmacéutico, minería de datos e investigación de patentes (CIO.com). Otro subsegmento del BPO es el LPO (*Legal Process Outsourcing*).

Por otro lado, el *outsourcing* se denomina *offshoring outsourcing* cuando el proveedor del servicio se localiza en el exterior, mientras que si tanto el proveedor como el cliente se localizan en el mismo país el outsourcing es llamado *onshoring outsourcing* o *nearshoring outsourcing*.

2.1.4 Beneficios del BPO

Los servicios ofrecidos por el BPO permiten a las organizaciones obtener mayor *flexibilidad*. Dicha flexibilidad se refleja en la modificación de la estructura de costos del cliente, debido a que algunos de sus costos fijos se transforman en variables, permitiéndole ajustar su capacidad a los requerimientos presentes del entorno sin incurrir en la compra de activos (Gilley & Rasheed, 2000) que posteriormente se depreciaran, caerán en obsolescencia e implicaran costos de mantenimiento y almacenamiento.

El BPO contribuye a que las empresas cliente se concentren en sus *core competences* (competencias medulares) (Kakabadse & Kakabadse, 2002) dejando que labores de tipo administrativo, principalmente, sean realizadas con más eficiencia por terceros; esto se traduce en oportunidades de crear y fortalecer sus ventajas competitivas, alcanzando al mismo tiempo un mayor grado de especialización y el incremento en la satisfacción de sus clientes.

Además, el BPO contribuye a que los demás procesos de negocio de la empresa se ejecuten más rápidamente, facilitando el crecimiento de la compañía en “poco” tiempo mientras que son evitados cuellos de botella derivados de procesos burocráticos y recursos limitados.

2.1.5 Riesgos del BPO

Previamente, a la decisión de tercerizar alguna función o tarea se requiere analizar con detenimiento el proceso de negocio implicado, a fin de descubrir las necesidades reales. Cada proceso de negocio debe contar con objetivos claros e indicadores que permitan medir su grado de ejecución. Este proceso de reconocimiento ayuda a disminuir riesgos generados por problemas de claridad contractual, fallos en el nivel de servicio, cambios en los requerimientos, cambios en la actitud de los empleados y pérdida de independencia. Si el *outsourcing* involucra al Sistema de Información de la compañía se debe tener especial cuidado con la seguridad de los datos y la confidencialidad.

2.1.6 El Outsourcing aplicado a las Finanzas y la Administración

El outsourcing financiero y administrativo (*Facility Management –FM*) es definido como el proceso por el cual una organización entrega y mantiene un ambiente de trabajo de calidad y servicios para lograr los objetivos de la empresa al mejor costo (Moule & Nelson, 1996), lo cual genera no solo beneficios productivos y económicos sino también una mejor distribución de las ganancias entre aquellos que contribuyen a la creación de valor. Estas organizaciones que emplean la

mitad de la gente (reducción entendida no como el resultado del despido sino del aumento de la eficiencia que permite el crecimiento y expansión de la empresa), le pagan el doble, producen tres veces más y manejan profesionalmente las finanzas de una empresa ya sea del sector privado o público (Jones, 2000). Se requiere que el servicio de *outsourcing* sea realizado por profesionales calificados y entrenados que no permitan que los clientes (gerencia) retomen el "control", por la pérdida de confianza en el proveedor de servicios y, por oposición se pueda predecir una separación entre proveedores de servicios gerenciales y servicios de industria que reporten mejores utilidades en el incremento del uso de estos servicios (Bell, 1998). Tal fue lo que sucedió con el servicio postal de los Estados Unidos, el cual hizo una transición hacia un negocio rentable usando entre otras estrategias el *outsourcing* (Riley, 1998).

Por consiguiente, el outsourcing de procesos administrativos es identificado como una poderosa herramienta para mejorar la eficiencia en la operación de las pymes. Este servicio provee la captación, procesamiento y exposición de datos relevantes para la operación del negocio con respecto a procesos administrativos. De esta manera, este tipo de outsourcing se establece como un proceso de soporte gerencial toda vez que permite que el tiempo dedicado a ejecutar tales procesos, sea disminuido y se traslade a actividades de análisis de los datos presentados, generando así, información pertinente para el manejo del negocio. La carga administrativa es aliviada y las empresas pueden dedicar más tiempo a actividades propias del objeto del negocio, de las cuales poseen mayores conocimientos y ventajas. Se pretende así, que las pymes dediquen la mayor cantidad de tiempo y conocimientos a las actividades o procesos núcleo (*core processes*) de su negocio pues estas actividades generan valor agregado.

Las etapas más importantes para que un proyecto de outsourcing tenga éxito son: Definir claramente el o los objetivos, escoger cuáles procesos se van a tercerizar, encontrar un proveedor de servicio confiable que maneje el riesgo propiamente, definir y reforzar la comunicación con el proveedor, manejar el cambio cultural con su propio *staff* y medir el éxito (Blyth, 2006). A pesar de que el sector del

outsourcing ha generado controversia, este ha alcanzado un grado de madurez y crecimiento considerable, gracias al incremento de la competencia global que genera presión para que más negocios se realicen por proveedores especializados; sin embargo, dichos proveedores deben ser cuidadosamente seleccionados ya que como Perry M. en “*Scrutinized, demonized, revolutionized (outsourcing)*” lo más barato no necesariamente es lo mejor y menos cuando se espera crear una relación de cooperación de largo plazo.

2.2 Cloud Computing o Computación en la Nube

2.2.1 Definición

En el año de 2009, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de los Estados Unidos de América (NIST) definió al “Cloud Computing” como “*un modelo para habilitar el acceso a un conjunto de servicios computacionales (por ejemplo: Redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) de manera conveniente y por demanda, que pueden ser rápidamente aprovisionados y liberados con un esfuerzo administrativo y una interacción con el proveedor del servicio mínimos*”(Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010).

2.2.2 Características

De acuerdo con el NIST el *Cloud Computing*(Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010) se caracteriza por:

- **Autoservicio por demanda:** Los servicios son demandados por lo usuarios a través de internet en el momento que lo estima conveniente, pagando por el servicio de acuerdo al tiempo de su uso.
- **Ubicuidad:** Los usuarios tienen acceso a los servicios en el lugar en donde tengan acceso a la red, debido a que se encuentran desplegados en la Nube (internet, intranet o extranet).

- **Participación conjunta de recursos:** Múltiples usuarios o clientes pueden acceder los recursos que brinda la Nube bajo el modelo multi-arrendatario, lo cual permite tener independencia en locación de los recursos aprovechando las ventajas que ofrece internet.
- **Flexibilidad:** La cantidad o calidad de los servicios desplegados en la Nube se adaptan con facilidad y rapidez a las demandas de los usuarios.
- **Medición del servicio:** Cada recurso o servicio que consume el usuario debe ser medido, a fin de ser facturado y controlado.

2.2.3 Modelos de Servicio

El NIST determina tres modelos de servicio del *Cloud Computing*:

- Software as a Service (SaaS) o Software como Servicio

En esta modalidad de servicio –incluye aplicaciones como sitios Web, colaboración y aplicaciones de oficina, servicios de pago o software basado en Web integrable a otras aplicaciones- una empresa distribuye software que tiene como funcionalidad mantenimiento, soporte y operación, el cual será usado por el cliente durante el periodo de contrato del servicio. Algunos ejemplos son: Google Docs, Gmail, Facebook, LinkedIn, entre otros (Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010).

- Platform as aService (PaaS) o Plataforma como Servicio

El servicio –incluye plataformas de desarrollo, bases de datos, colas de mensajes o servidores de aplicaciones- pone a disposición de los usuarios una solución

completa para la construcción e implementación de aplicaciones y servicios Web que estarán disponibles completamente en internet. Algunos ejemplos son: Microsoft SQL Azure Database (Microsoft), Google App Engine, entre otros (Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010).

- Infrastructure as aService (IaaS) o Infraestructura como Servicio

El servicio –incluye procesamiento, distribución de contenido a través de servidores virtuales, almacenamiento, administración de sistemas o alojamiento, alojamiento autónomo, o VLAN (*Virtual Local Area Network*)- proporciona al cliente una infraestructura, usando principalmente la virtualización. Un proveedor externo ofrece recursos a sus clientes para *hosting*, capacidad de cómputo, gestión y mantenimiento de redes, entre otros. Algunos ejemplos son: Elastra (Elastra Corporation), Youtube (YouTube, LLC), Rackspace (Rackspace, US Inc.), entre otros (Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010).

2.2.4 Cloud Computing y las pymes colombianas

La Mesa Sectorial sobre cloud computing identificó las siguientes cuatro oportunidades en el proceso de adopción a las Pymes colombianas:

1. Disponibilidad de acceso a tecnologías de punta
2. Aumentar la flexibilidad (escalable por medio de la Nube)
3. Reducción del costo inicial de la inversión en Tecnologías de la Información (TI)
4. Posibilidad de reducir costos operativos

Por otro lado, las amenazas identificadas fueron:

1. Percepción del empresario de ser algo innecesario debido a que se puede resolver de forma *in-house*.
2. Intensidad en el uso de sistemas de TI internos (operación *in-house*)

3. Desconocimiento de nuevas tecnologías y sus ventajas.
4. Desconocimiento de las iniciativas gubernamentales de financiación de proyectos de tecnología en la Pyme.

3.Trabajo de campo y resultados

3.1 Metodología de la Investigación

En este capítulo se realiza una revisión general de los principios que fundamentan la investigación de la tesis. La metodología seleccionada permite establecer un puente entre la técnica como práctica y la teoría, en otras palabras, la metodología se ocupa de la relación recíproca entre los datos (suministrados por la experiencia) y la teoría (Bruszies, 2001).

Básicamente existen dos enfoques para esta relación recíproca: el enfoque inductivo y el enfoque deductivo. Para esta tesis fue escogido el enfoque deductivo, el cual permite desarrollar la investigación partiendo de lo general a lo particular, es decir, de la teoría (hallazgos de la revisión bibliográfica) a la observación (trabajo de campo). En este caso, las teorías cumplen con la función de dirigir, guiar y determinar el problema, dicho problema es abordado por los investigadores mediante la formulación de una o varias hipótesis, las cuales se derivan de teorías generales. Por otro lado, una hipótesis involucra conexiones causales entre conceptos dados que forman parte de los elementos principales de la hipótesis (Bruszies, 2001). La razón por la cual se escogió el enfoque deductivo para probar las hipótesis de la tesis, se fundamenta en las bases sobre las cuales éstas fueron formuladas: la teoría y las experiencias personales del autor como pequeño empresario.

Los conceptos que hacen parte de la hipótesis deben ser traducidos en supuestos, valores y números que permitan su medición y comparación para probar la tesis. Cuando se traduce la teoría en valores medibles, la investigación encuentra dos posibilidades de desarrollo: investigación cuantitativa o cualitativa. No concluyendo con ello, que estos dos nuevos enfoques sean mutuamente excluyentes, por el contrario, pueden usarse de forma complementaria y ese es el enfoque de esta tesis de grado. La investigación cuantitativa es utilizada básicamente para probar la hipótesis y la investigación cualitativa puede ser usada para descubrir puntos que el investigador no tuvo en cuenta mientras formulaba las preguntas para la investigación (Bruszies, 2001).

El enfoque de investigación cuantitativa para esta tesis se fundamenta en el enfoque positivista que considera que los datos son fiables y validos si su valor es libre, lo cual significa que se encuentran libres de juicios de carácter personal, cultural, moral o político. Es importante denotar que para este enfoque el investigador no presenta o incluye sus opiniones como parte de los hallazgos. Por otro lado, la investigación para esta tesis se complementa con el enfoque anti-positivista integrando aspectos de tipo cualitativo (Bruszies, 2001).

3.2 Fases del diseño de la investigación

La Tabla 3.2 presenta las fases de investigación de mercado eficaz.

Tabla 3.2. Pasos de la metodología de la investigación de mercado

Fase de Definición 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del Problema, • Construcción del Modelo, y • Definición de Objetivos.
Fase de Diseño 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la Hipótesis, • Construcción del Proyecto de Investigación (Tiempo, Costo, Recursos) • Definición de la Metodología, • Creación del Plan Detallado, y • Piloto y Selección de la Muestra.
Fase de Campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Investigación, • Procesamiento de los datos, y • Control.
Fase de Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los Datos, • Síntesis de los Hallazgos con Objetivo, Objetivos, Literatura, • Interpretación, • Conclusión.
Fase de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Final, y • Presentación de Resultados.

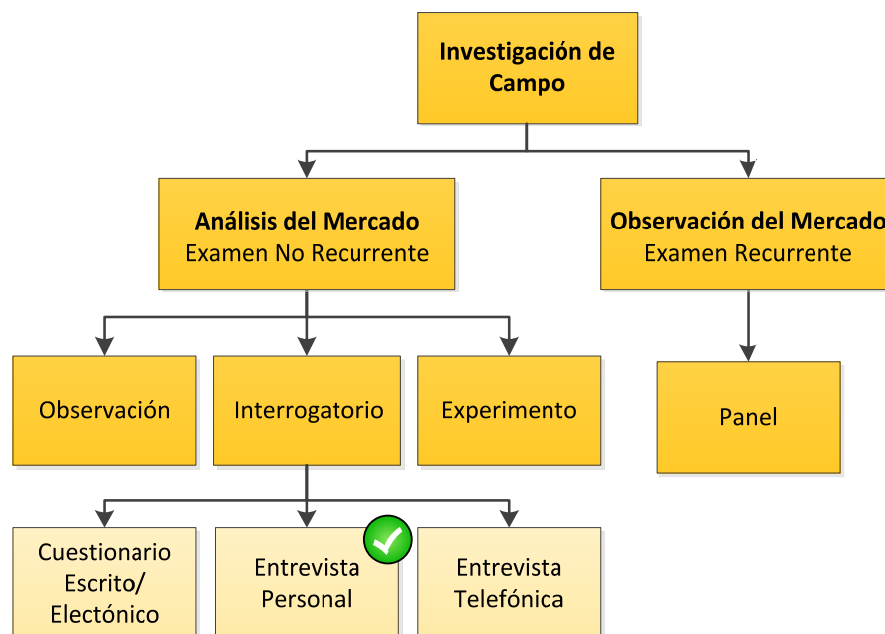
Fuente: Hamman, 1988; citado por Bruszies, 2001.

El trabajo de campo de esta tesis tiene los siguientes objetivos:

1. Determinar si existe una problemática común entre los microempresarios en la administración y gerencia de su negocio independiente de la industria donde actúa.
2. Buscar si existe una disposición de algunos empresarios en mejorar sus competencias en el desarrollo de las funciones administrativas y financieras

Las diferentes formas para dirigir el trabajo de campo (Fisher G, 1988; citado por Bruszies, 2001) se ilustran en la Figura 3.2.

Figura 3.2. Mapa conceptual de las formas de dirigir el trabajo de campo



Fuente: Fischer, 1988; citado por Bruszies, 2001.

Los factores para elegir entre el análisis y la observación del mercado están asociados a las necesidades de investigación y a la disponibilidad de los recursos. Se decidió en este estudio realizar un examen no recurrente, el cual básicamente comprende tres categorías: observación, interrogatorio y experimentación. En esta tesis la categoría de interrogatorio parece ser el enfoque óptimo para la obtención de información de clientes potenciales (Pymes), alcanzando un mayor acercamiento a sus necesidades y requerimientos. Debido al bajo costo y a la facilidad en el tratamiento de los datos, el cuestionario o encuesta es la herramienta más utilizada aunque su desventaja principal es la baja tasa de respuesta. Por otro lado, la entrevista personal permite obtener información cualitativa y descubrir aspectos que no se tomaron en cuenta durante la formulación inicial de las preguntas; sin embargo, su principal desventaja es el alto costo y la disponibilidad de tiempo. La entrevista telefónica combina las

ventajas de la encuesta escrita y la entrevista personal (Hamman, 1998; citado por Bruszies, 2001). El método de encuesta telefónica permite obtener información rápidamente y tiene una tasa de respuesta mayor que los cuestionarios electrónicos. Para el estudio se seleccionó como herramienta de recolección de datos se dispone de la entrevista personal. Finalmente, se debe tener presente que el entrevistador debe conducir el proceso de preguntas de manera que no influya en las respuestas de los entrevistados, a fin de obtener el mayor grado de objetividad, validez y fiabilidad del estudio (Oppenheim, 1992; citado por Bruszies, 2001).

3.3 Diseño de las preguntas para las entrevistas

El diseño del estudio involucra la elaboración de las preguntas, el método de análisis de los datos y métodos de medición confiables. La entrevista está construida inicialmente por nueve (9) preguntas principales, que se complementan con preguntas secundarias que permiten que el entrevistado responda abiertamente, estas preguntas en su primera parte pretenden determinar: 1) la importancia de las funciones de soporte administrativo y financiero para el entrevistado y 2) cómo se encuentra, actualmente, esta área apoyada de forma técnica y humana, y qué tan dispuestos estarían los empresarios a mejorar con ella; la segunda parte de la entrevista contiene un cuestionario que tiene dos objetivos principales: a) determinar el interés y/o temores de contratar servicios de outsourcing y, b) conocer el grado de importancia de algunas de las funciones administrativas y financieras del gerente. La Tabla 3.3 explica la estructura general de la entrevista y las preguntas, las cuales pueden observarse con más detalle en los anexos.

Tabla 3.3. Estructura de la entrevista y las preguntas.

(A&F= Administrativo(a) y Financiero(a))

Categoría	Objetivo	Preguntas
Introducción	Administrar los datos	Fecha de la entrevista Nombre de la empresa Contacto Nivel jerárquico
A. Preguntas Generales	Determinar el grado de importancia a las funciones administrativas y financieras	1) ¿Cómo, cuándo y por qué usted decide montar su Empresa? 1a) ¿Cuál considera que fue su mayor ventaja competitiva (conocimientos y/o experiencia) en el momento de iniciar su empresa? 1b) ¿Cómo calificaría hoy sus conocimientos y/o experiencia en el momento de iniciar su empresa en las áreas de soporte y especialmente en la A&F? 2) ¿Qué porcentaje de todos sus costos pueden corresponder al soporte A&F de su empresa? 2a) ¿Considera que este porcentaje es apropiado o inapropiado y por qué? 3) ¿Qué porcentaje de su tiempo está dedicando a estas labores de soporte A&F? 3a) ¿Considera que este porcentaje es apropiado o inapropiado y por qué?
B. Preguntas Medulares	Conocer la posición frente a la tercerización de funciones A&F	4) ¿Ha realizado o ha pensado realizar, con externos o internamente, una reingeniería a las áreas de soporte A&F? 4a) ¿Cuáles son las principales razones, por qué si o por qué no, lo hizo o lo haría? 5) ¿Tiene contratados o ha pensado contratar, con empresas especializadas, alguna de las funciones de apoyo A&F? 5a) ¿Cuáles con las principales razones, porque si o porque no, lo hace o lo haría? 6) De las funciones de apoyo A&F, ¿Cuál(es) considera que da(n) un mayor valor agregado para su organización y por qué? 6a) ¿En la actualidad se siente bien apoyado? 6b) ¿Cómo calificaría al talento humano? 6c) ¿Qué requerimientos le haría a esta área para que satisfaga mucho más sus expectativas?
C. Preguntas de Cierre	Conocer la posibilidad de mejorar en organización y	7) ¿Consideraría otras funciones A&F, un poco mas especializadas, como: Estrategia del negocio, inteligencia tecnológica, mercado objetivo, clientes potenciales, soporte de

	control de estas áreas	<p>ventas, investigación operativa, análisis de productividad, etc., podrían ser de vital importancia para su empresa y por qué?</p> <p>7a) ¿Recibe información o soporte a través de asociaciones o cámaras de comercio?</p> <p>8) ¿Qué tanto conoce de su plataforma tecnológica o herramientas que utiliza su empresa para el soporte A&F?</p> <p>8a) ¿Qué tan integradas están entre ellas y con el resto del negocio?</p> <p>9) ¿Qué tan integrada es su plataforma tecnológica para el soporte A&F de su empresa?</p> <p>9a) ¿Cuáles son las principales razones, por qué si o por qué no, lo hizo o lo haría?</p>
--	------------------------	--

Las preguntas generales (A) permiten abrir la entrevista y establecer el panorama. Estas preguntas junto con las de cierre (C) están diseñadas para recolectar información complementaria y por lo tanto no reciben calificación. El objetivo de las preguntas cuantitativas en (B) es evidencia para la información teórica y constituyen un acercamiento a los requerimientos de clientes potenciales.

3.4 El proceso de la entrevista

Las entrevistas se estructuraron de la siguiente forma:

Tabla 3.4. Diseño de preguntas.

Item	Diseño de las preguntas de la entrevista		
Clase de Pregunta	Directa “¿Qué porcentaje de su tiempo está dedicando a estas labores de soporte administrativo y financiero?”	Indirecta “¿Considera que este porcentaje es apropiado o inapropiado y por qué?”	
	Cerrada Si/No/Selección múltiple	Abierta No tiene una respuesta predeterminada	
Estructura de la Pregunta	Estructurada Preguntas Fijas	Semi-estructurada Preguntas Medulares fijas	Libre Tanto la pregunta como el objetivo son libres

Fuente: Oppenheim A. 1992; citado por Bruszies, 2001.

El proceso de entrevista comienza con una breve introducción del tema a tratar (contextualización e instrucciones) y su objetivo. El primer conjunto de preguntas está orientado hacia el reconocimiento de la percepción del entrevistado frente al tema (opinión y relevancia); la identificación, si es posible, del grado de importancia que se otorgó al área de administración y finanzas en el momento de su creación y; el entendimiento de la postura del gerente frente a la posibilidad de tercerizar esta área. El segundo conjunto de preguntas pretende evaluar la potencialidad de la demanda de servicios de tercerización, mediante el reconocimiento de las principales razones que influyen en la decisión y la identificación de las áreas más relevantes de las funciones administrativas y financieras, permitiendo establecer prioridades del servicio. Finalmente, la entrevista se cierra con preguntas complementarias que permiten saber la posibilidad de mejoramiento y expansión de las áreas de éstas funciones y la percepción del grado de apoyo recibido por entidades públicas y privadas.

3.5 Método de medición

Los métodos de medición facilitan el proceso de tratamiento de los datos, su análisis e interpretación; para ello se requiere traducir los datos en términos de variables, las cuales son unidades de análisis que pueden tomar diferentes valores. Debido a que la primera parte de la entrevista es de carácter cualitativo y se refiere a un análisis de percepciones, el método de medición consiste, principalmente, en la interpretación del lenguaje corporal, tono de voz y tiempo de respuesta del entrevistado, de esta manera se establecen tres unidades de análisis básicas:

- Lenguaje Corporal
- Tono de la Voz
- Tiempo de Respuesta

La medición de estas variables se realiza de acuerdo con criterios que permitan determinar el grado de interés del entrevistado en el tema. En la Tabla 3.5 se expone el método de medición cualitativo.

Tabla 3.5. Método de medición cualitativo.

Criterio Variable	Aversión 	Indiferencia 	Interés 
Lenguaje Corporal			
Tono de la Voz			
Tiempo de Respuesta			

La segunda parte de la entrevista es de carácter cuantitativo para lo cual se establece un rango de valores de 0 a 5 para calificar: 1) las razones por las cuales el cliente (empresario) estaría dispuesto a tercerizar y 2) las áreas críticas en las que estarían dispuestos a hacerlo.

Las variables para razón son:

- **Confiabledad:** Se refiere a si el empresario encuentra un buen grado de confianza en entregar a un externo todo el soporte administrativo y financiero.
- **Oportunidad:** Tiene que ver con dos aspectos que la información requerida como soporte de estas áreas este permanentemente actualizada y al alcance en todo momento de la empresa.
- **Calidad:** La calidad del soporte debe ser alta, garantizada por procesos altamente eficientes, innovadores y apoyados en una tecnología que permita integrar a la empresa con el “outsourcing”.

- **Confidencialidad:** El “outsourcing” debe garantizar que la confidencialidad de los datos de la empresa, en otras palabras que ninguna persona, sin autorización, dentro y fuera de la empresa tenga acceso a la información requerida en el soporte administrativo y financiero.
- **Seguridad:** La seguridad de los procesos y de los datos debe ser garantizada por el “outsourcing” permitiendo que exista el respaldo necesario y suficiente para cada uno de ellos, incluyendo el factor humano.
- **Economía:** Por naturaleza el “outsourcing” debe ser mucho más económico para el empresario brindando un soporte de alta calidad a precio reducido debido a que los costos se comparten con otros empresarios.
- **Estandarización:** Al no ser procesos estratégicos dentro de la empresa estos deben ser ejecutados eficientemente y bajo la normatividad existente.

Por otro lado, las variables para área y sus procesos son:

- **Nomina:** se refiere a la liquidación de todos los conceptos y de devengados y descuentos a los diferentes tipos de contratos laborales.
- **Recurso Humano:** Proceso de selección, contratación, capacitación y administración.
- **Contabilidad:** Registro, control y generación de reportes de las operaciones de la empresa.
- **Compras:** Adquisición de materias primas y suministros para la operación del negocio.
- **Seguridad (vigilancia):** Procesos de custodia de activos.
- **Soporte Jurídico:** En la elaboración y liquidación de contratos.
- **Servicios Generales:** Procesos de apoyo como cafetería, mensajería, etc.

3.6 Resultados de la investigación

Esta sección entrega los resultados encontrados en las entrevistas tanto en la parte cuantitativa como en la cualitativa de la entrevista con los gerentes de siete

empresas de cuatro sectores diferentes. La Tabla 3.6 presenta la caracterización general de las empresas que participaron en el estudio.

Tabla 3.6. Caracterización general de las empresas

Empresa	Años	Personas	Ventas (Millones)	Gerente	Estudios Básicos	Postgrado	Sector
Cococ	1-5	20-50	1000-5000	Daniel Vargas	Ingeniero Industrial	Especialización Gerencia	Financiero
Disempaq	5-10	20-50	1000-5000	Juan Rosales	Ingeniero Mecánico	MBA	Industria
Lasmo	1-5	50-100	5000-10000	Ricardo Laserna	Arquitecto	Especialización Gerencia Proyectos	Construcción
Equimed	10-20	1-20	10000-20000	Néstor Sarmiento	Economista	Especialización Gerencia	Comercio
Química	10-20	20-50	5000-10000	José Vicente	Ingeniero Químico	MBA	Industrial
GsSol	1-5	1-20	1000-5000	Carlos Velilla	Abogado	Especialización Gerencia	Financiero
Proyectos	10-20	1-20	5000-10000	Bernardo Serrano	Ingeniero Civil	Especialización Gerencia	Construcción

Fuente: Entrevistas realizadas.

3.6.1 Resultados Cualitativos

Los datos recogidos durante el proceso de entrevistas con respecto a las variables cualitativas se presentan a continuación:

Tabla 3.6.1. Resultados Cualitativos

(A=Aversión, I=Indiferencia, N=Interés)

Empresarios	Cococ			Disempa			Equimed			Lasmo		
	A	I	N	A	I	N	A	I	N	A	I	N
Criterio												
Variable												
Lenguaje Corporal			X			X		X			X	
Tono de la Voz			X			X		X				X
Tiempo de Respuesta			X			X		X			X	

Tabla 3.6.1. Resultados Cualitativos

(A=Aversión, I=Indiferencia, N=Interés)

Empresarios	Químicos			GsSol			Proyectos		
	A	I	N	A	I	N	A	I	N
Criterio									
Variable									
Lenguaje Corporal	X					X			X
Tono de la Voz		X				X			X
Tiempo de Respuesta		X				X			X

Los gerentes en general reconocen que el área de Administración y Finanzas presenta problemas de gestión y ejecución, y el nivel de soporte de agentes externos es insuficiente para un área tan importante para su negocio como esta. Todos los empresarios reconocen sus habilidades técnicas y haber desempeñado

cargos en las áreas de producción o ventas y mercadeo, previamente, a la creación de empresa.

Todos reconocen que subestimaron o no conocían suficientemente las funciones administrativas y financieras de un negocio y, por tal razón todos, excepto uno, habían realizado estudios de postgrado en áreas de administración y dirección. Aunque todos los gerentes reconocen que se requiere mayores esfuerzos para la consolidación como un área organizada, solo el 60% consideran crítica la asignación de recursos.

Solamente un gerente manifiesta abiertamente que está bien apoyado y que todas las funciones administrativas y financieras están a cargo de un funcionario de confianza que prácticamente administra la empresa. Por otro lado, tres de los empresarios entrevistados reciben apoyo parcial en esta área por parte del cónyuge: una de ellas está dedicada solamente a esta función pero la ha delegado a una persona de su total confianza quien en realidad la ejecuta y ella supervisa remotamente y cumple funciones de tesorería; las otras dos señoras desempeñan, simultáneamente, funciones como gerente comercial o gerente de diseño respectivamente; ellas reconocen que les gustaría contar con un sistema para organizar que les permita dedicar el tiempo suficiente para ejecutar las funciones principales que tienen a su cargo.

Las empresas califican al talento humano como bastante colaborador, pero reconocen en su mayoría que les gustaría tener acceso a consultores o asesores especializados. Dos empresas subcontratan la función contable con un contador externo que asigna en promedio un día a la semana para mantener los libros contables, aunque el servicio les permite cumplir con los requerimientos de agentes externos. El grado de satisfacción se encuentra por debajo de la media.

Todos los entrevistados reconocen que tienen que dedicar mayores esfuerzos cuando quien solicita la información contable es un ente fiscalizador o una entidad financiera.

3.6.2 Resultados Cuantitativos

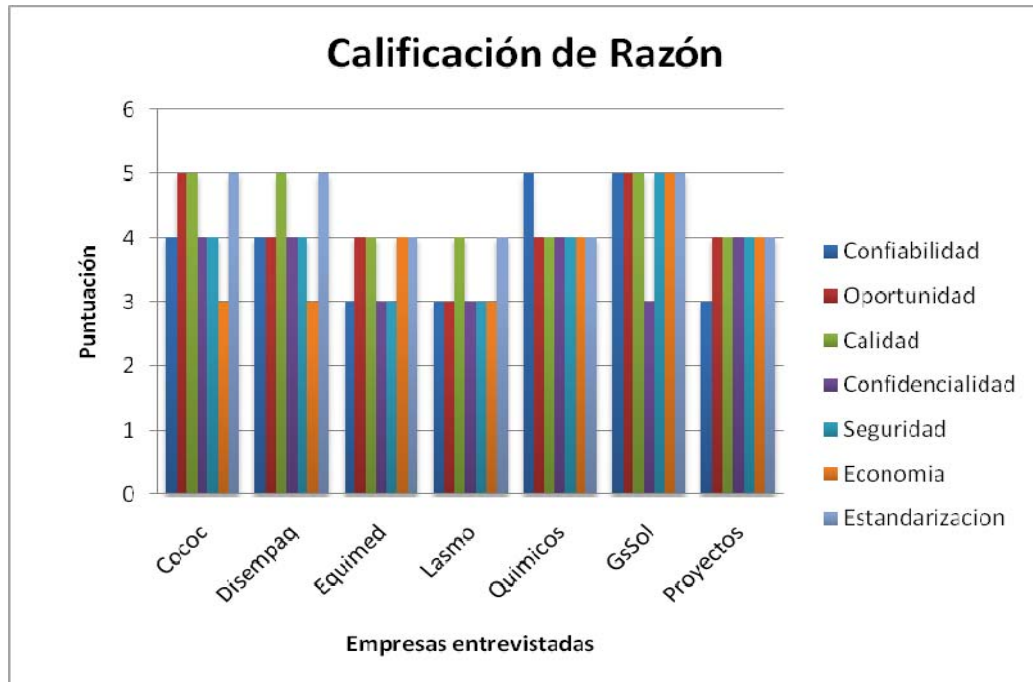
La calificación de las razones por las cuales los entrevistados tomarían la decisión de contratar servicios administrativos y financieros a un proveedor externo se presentan en la Tabla 3.6.2a.

Tabla 3.6.2a. Resultados Cuantitativos de las variables de Razón

Empresa							
Razón	Cococ	Disempa	Equimed	Lasmo	Químicos	GsSol	Proyectos
Confiabilidad	4	4	3	3	5	5	3
Oportunidad	5	4	4	3	4	5	4
Calidad	5	5	4	4	4	5	4
Confidencialidad	4	4	3	3	4	3	4
Seguridad	4	4	3	3	4	5	4
Economía	3	3	4	3	4	5	4
Estandarización	5	5	4	4	4	5	4

La Figura 3.6.2a ilustra las calificaciones que cada empresa dio a cada variable, permitiendo identificar las más importantes.

Figura 3.6.2a. Grafico de barras con las calificaciones de las variables de Razón



Se puede apreciar que todas las calificaciones superan el valor medio del rango de evaluación, lo cual permite establecer que en general todas las razones tienen un grado de importancia alto. Para conocer en más detalle el comportamiento de los datos se establecen indicadores estadísticos los cuales se presentan en la Tabla 3.6.2b.

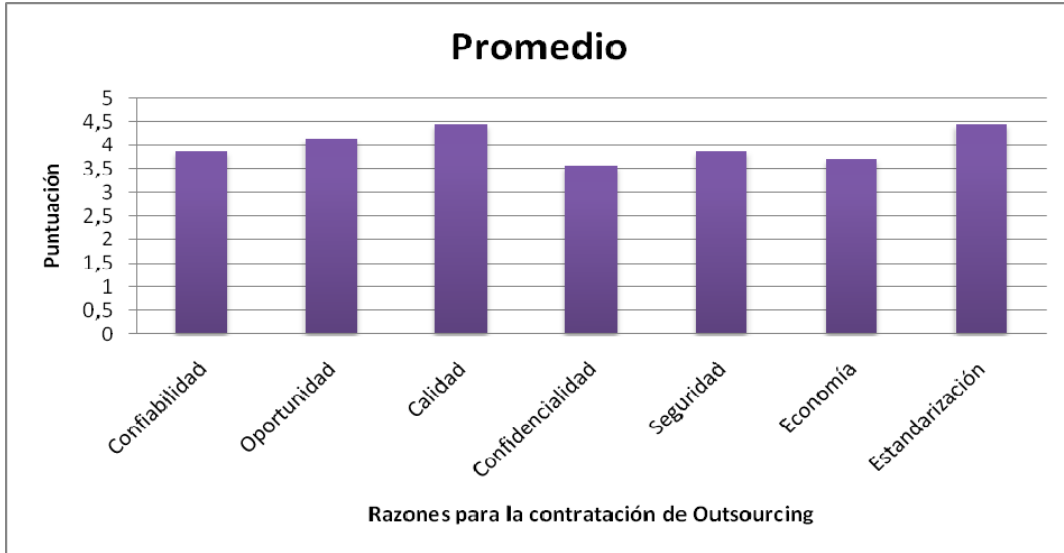
Tabla 3.6.2b. Comportamiento de las variables de Razón

Información Estadística Variable	Sumatoria (Σ)	Promedio	Desviación Estándar (σ)	Varianza (σ^2)
Confiabilidad	27	3.86	0.899735411	0.809523810
Oportunidad	29	4.14	0.690065559	0.476190476
Calidad	31	4.43	0.534522484	0.285714286
Confidencialidad	25	3.57	0.534522484	0.285714286
Seguridad	27	3.86	0.690065559	0.476190476
Economía	26	3.71	0.755928946	0.571428571
Estandarización	31	4.43	0.534522484	0.285714286

Las razones principales para tomar la decisión de contratar el servicio de tercerización de las funciones administrativas y financieras son: *Calidad*, *Estandarización* y *Oportunidad*. El valor promedio de los datos permite observar un sesgo hacia la derecha con respecto al valor medio de calificación 2.5, indicando la importancia de las variables estudiadas para los empresarios. La desviación estándar y la varianza indican niveles bajos de dispersión de los datos, ofreciendo un buen grado de confianza de la información.

La Figura 3.6.2b ilustra el promedio de calificación de cada variable.

Figura 3.6.2b. Grafico de barras con los promedios de las variables de Razón



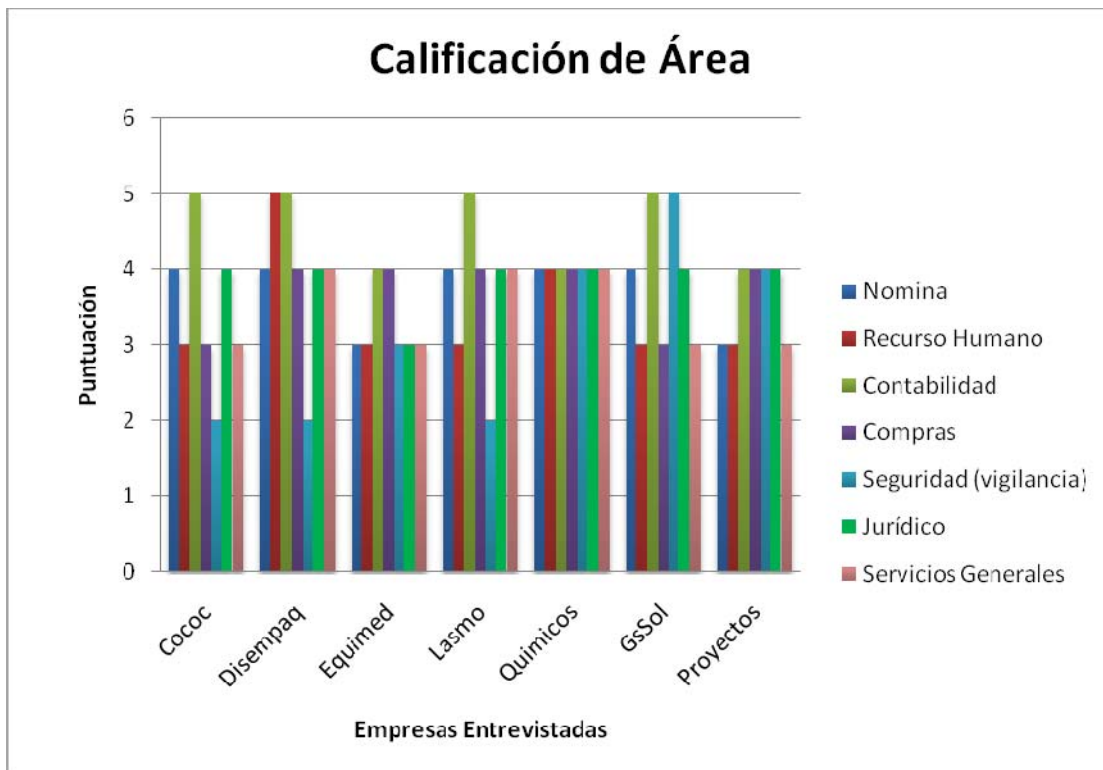
La calificación de factibilidad de tercerizar ciertas áreas de la función administrativa y financieras se presentan en la Tabla 3.6.2c.

Tabla 3.6.2c. Resultados Cuantitativos de las variables de Área

Empresa \ Área	Cococ	Disempa	Equimed	Lasmo	Químicos	GsSol	Proyectos
Nomina	4	4	3	4	4	4	3
Recurso Humano	3	5	3	3	4	3	3
Contabilidad	5	5	4	5	4	5	4
Compras	3	4	4	4	4	3	4
Seguridad (vigilancia)	2	2	3	2	4	5	4
Soporte Jurídico	4	4	3	4	4	4	4
Servicios Generales	3	4	3	4	4	3	3

La Figura 3.6.2c ilustra las calificaciones que cada empresa dio a cada variable, permitiendo identificar las más importantes.

Figura 3.6.2c. Grafico de barras con las calificaciones de las variables de Área



Se puede apreciar las variaciones en la concepción de la importancia que tienen ciertas áreas para ser externalizadas. Para conocer en más detalle el comportamiento de los datos se establecen indicadores estadísticos los cuales se presentan en la Tabla 3.6.2d.

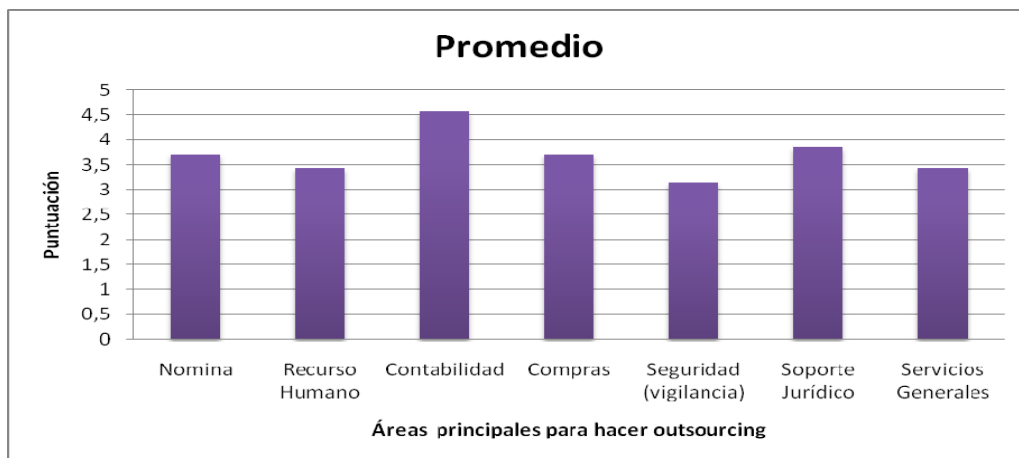
Tabla 3.6.2d. Comportamiento de las variables de Razón

Información Estadística / Variable	Sumatoria (Σ)	Promedio	Desviación Estándar (σ)	Varianza (σ^2)
Nomina	26	3.71	0.487950036	0.238095238
Recurso Humano	24	3.43	0.786795792	0.619047619
Contabilidad	32	4.57	0.534522484	0.285714286
Compras	26	3.71	0.487950036	0.238095238
Seguridad (vigilancia)	22	3.14	1.214985793	1.476190476
Soporte Jurídico	27	3.86	0.377964473	0.142857143
Servicios Generales	24	3.43	0.534522484	0.285714286

Las áreas principales para ser externalizadas son: *Contabilidad* y *Soporte Jurídico*. El valor promedio de los datos permite observar un sesgo hacia la derecha con respecto al valor medio de calificación 2.5, indicando la importancia de las variables estudiadas para los empresarios. La desviación estándar y la varianza indican, en general, niveles bajos de dispersión de los datos, ofreciendo un buen grado de confianza de la información.

La Figura 3.6.2d ilustra el promedio de calificación de cada variable.

Figura 3.6.2d. Grafico de barras con los promedios de las variables de Área



Es claro que los empresarios priorizan la función de contabilidad puesto que es la que tienen que ejercer en forma obligada, ninguno manifestó un problema crítico en los otros factores, aunque por fuera de la entrevista si manifestaron temores relacionados con el ente regulador, y por tanto, el área jurídica se manifiesta interés de tener acceso a especialidades como el derecho tributario y el laboral.

3.7 Resumen de los Resultados

En este capítulo se presentaron los resultados encontrados en las entrevistas tanto en la parte cuantitativa como en la cualitativa de la misma, la cual fue desarrollada gracias al tiempo y espacio que tienen los siete empresarios. Las opiniones recogidas obedecen a la percepción gerencial de directivos inmersos en diferentes sectores económicos: industria (química especializada y producción de empaques), comercio (equipos y suministros médicos), servicios (financieros) y construcción.

Todos los gerentes confirman la importancia del área administrativa y financiera, aunque todos reconocen la poca atención que se dio al área recién iniciaron sus empresas, todos ellos, actualmente, son profesionales y han tomado diplomados, especializaciones y maestrías en administración ya sea de empresas o de proyectos.

Seis de los siete manifiestan un interés alto de ver alternativas que mejoren y optimicen sus procesos, y estarían dispuestos a tercerizar siempre y cuando el outsourcing garantice que cumple en forma más que satisfactoria con la calidad y la oportunidad de la información. Las principales áreas a externalizar son: Contabilidad y Soporte Jurídico.

4. Plan Estratégico de negocio

El plan estratégico de negocio para la oferta de un servicio de tercerización de algunas de las funciones principales del área financiera y administrativa orientada a las Pymes, se construye a partir de la configuración propuesta para modelos de negocio Canvas, al cual le fue adicionada una fase inicial de *Análisis del Entorno de Negocio*, cuyo objetivo principal es la identificación de oportunidades de negocio.

El Modelado de Negocios Canvas fue inicialmente propuesto por Alexander Osterwalder en su tesis de doctorado titulada *“The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach”* en 2004. La metodología consta de nueve pasos para la construcción de modelos de negocios que proveen una estructura para la gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos o la documentación de los existentes. Los elementos de la metodología Canvas permiten describir la propuesta de valor en términos de las necesidades de los segmentos de clientes previamente identificados, permitiendo identificar la infraestructura necesaria (procesos, recursos, alianzas) y una inicial estimación de los costos.

4.1 Análisis del Entorno de Negocio

Su objetivo principal consiste en la identificación de las oportunidades de negocio, mediante la identificación de factores externos que influyen en el negocio. Para lo cual se utilizó como herramienta de análisis el PEST.

4.1.1 Análisis PEST

La herramienta de análisis PEST permite dibujar el ambiente de negocios en términos de **las características o condiciones de ámbitos Políticos (regulatorios), Económicos, Sociales y Tecnológicos correspondientes al lugar en el que se efectuarán los negocios. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los cuatro aspectos para Colombia.**

- Factores Políticos

- **Marco regulatorio**

La regulación colombiana correspondiente se enmarca en las siguientes leyes y disposiciones (Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010):

Ley 1221 de 2008. Esta ley establece una política pública para la promoción del teletrabajo y una red nacional para su fomento. Igualmente, se menciona la puesta en marcha de un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el ámbito del teletrabajo (Congreso de Colombia, 2008).

Ley 1266 de 2008. Esta ley dicta las disposiciones generales del hábeas data y regula el manejo de la información que esté contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, comercial, crediticia, de servicios de origen externo al país, entre otras. Adicionalmente, establece principios para la administración de datos: veracidad, finalidad, circulación restringida, temporalidad de la información, interpretación de los derechos constitucionales, seguridad y confidencialidad; también derechos de los titulares de la información, deberes de los operadores, fuentes y usuarios de información y la vigilancia de los destinatarios de la ley (Congreso de Colombia, 2008).

Ley 1273 de 2009. Por medio de esta ley se crea el bien jurídico denominado “de la protección de la información y de los datos”, modificando de esta manera el

Código Penal. Esta ley vela por la protección de los sistemas de información frente a peligros que atenten contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos y sistemas informáticos; penalizando acceso abusivo a los sistemas de información, interceptación de datos, la suplantación de sitios web, los hurtos por medios informáticos, el uso de software malicioso, la violación de datos personales y la transferencia no consentida de activos (Congreso de Colombia, 2009).

Ley 1341 de 2009. Esta ley tiene como finalidad determinar el marco general para la formulación de políticas públicas que gobernarán al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el régimen de competencia, la protección al usuario, del mismo modo lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico. Además, define principios orientadores como: prioridad al acceso y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, libre competencia, uso eficiente de la infraestructura y de los recursos, protección de los derechos de los usuarios, promoción de la inversión, neutralidad tecnológica, el derecho a la comunicación, la información y la educación, y los derechos de los servicios básicos de las TICs y la masificación del gobierno en línea (Congreso de Colombia, 2009).

Resolución CRC 2258 de 2009. En esta resolución se incluyen los términos asociados a la ciberseguridad; también, incluye la necesidad de que los proveedores de redes y/o servicios de telecomunicaciones que ofrezcan acceso a internet utilizando los recursos técnicos y logísticos que garanticen la seguridad de la red y la integridad del servicio, evitando de esta manera las interceptaciones, interrupciones e interferencias; dichos proveedores adicionalmente, deben asegurar el cumplimiento de los principios -de confidencialidad, integridad y disponibilidad- y servicios de seguridad de la información, indispensables para garantizar la inviolabilidad de las comunicaciones, la información y los datos personales de los suscriptores y/o usuarios (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2009).

- **Políticas de promoción.**

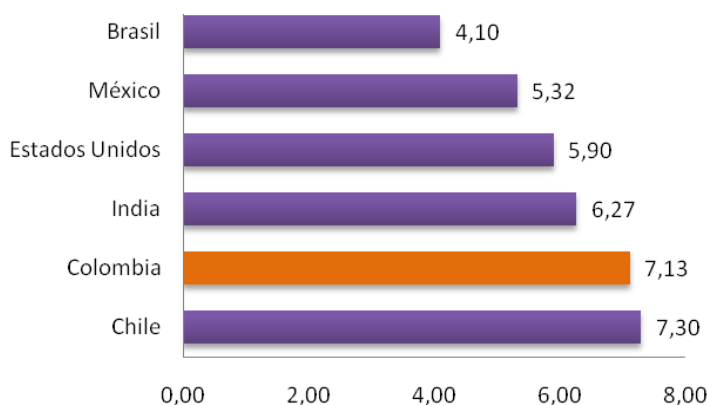
Plan Nacional de TIC 2008-2019. Este plan está orientado a promover el fortalecimiento de las políticas de inclusión y de igualdad social e incrementar la competitividad del país, para lo cual proponen una serie de políticas, acciones, proyectos y programas para su apropiación en los ámbitos de la: Educación, Salud, Justicia y Competitividad Empresarial (liderado por el: Ministerio de Comunicaciones, 2007).

CONPES 3072 de 2000. En este documento se presenta la “Agenda de Conectividad” como una herramienta para dinamizar el desarrollo social y económico del país, la entidad responsable de este programa es el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones (liderado por el: Ministerio de Comunicaciones, 2000).

Programa de Transformación Productiva, sector emergente BPO&O. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo incluyó dentro del Programa de Transformación Productiva al sector de BPO&O para su desarrollo como sector de clase mundial, para lo cual esta han establecido una serie de estrategias e iniciativas sectoriales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011).

- **Indicadores**

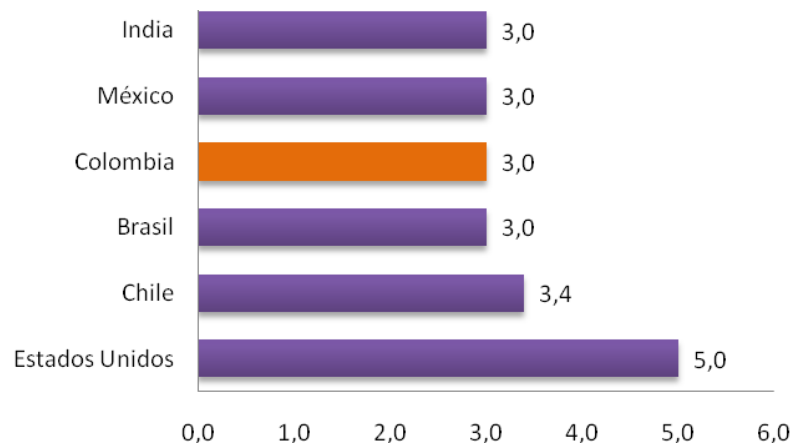
Figura 4.1.1a. Estabilidad del marco regulatorio



Fuente: Mckinsey; Agencia Española para la Protección de Datos; WCY Address government policy; Proexport, 2009.

Colombia provee un marco regulatorio para el sector de las TICs estable (Colombia obtuvo una calificación de 7,13 en estabilidad regulatoria después de Chile –conjunto de países analizados-, una completa estabilidad significa una puntuación de 10,00), lo cual fomenta la inversión nacional y extranjera en el sector.

Figura 4.1.1b. Protección de los datos (1=pobre; 5=alta)



Fuente: Mckinsey; Agencia Española para la Protección de Datos; WCY Address government policy; Proexport, 2009.

El nivel de protección de los datos en Colombia es moderado y se encuentra al mismo nivel de países como la India (país líder en BPO), México y Brasil. Este grado de protección de los datos requiere un mayor fortalecimiento dado los niveles de inseguridad propios del País, al respecto se están gestando estrategias de desarrollo sectoriales.

- Factores Económicos

- **Crecimiento económico del país**

En los últimos años el crecimiento económico del país ha sido lento, pero con tendencia creciente (En efecto, conforme a las Cuentas Nacionales del DANE-

Base año 2005, el crecimiento promedio del PIB para el período 2000-2005 ascendió a 3,5%; aumentando a cerca del 4,7% para el período 2006-2011). Por su parte, el alto costo de vida registrado hasta los años noventa limitó el crecimiento de la demanda interna, lo cual hizo necesario la expansión de la demanda hacia el mercado externo. Por fortuna, a partir del año 2000 el crecimiento de los precios internos se situó en un dígito alcanzando en los dos últimos años registros de alrededor del 3%.

Por otro lado, la firma de Tratados de Libre Comercio busca fomentar la exportación mediante la obtención de tasas arancelarias preferenciales, pero al mismo tiempo se generan incertidumbres en cuanto a capacidad y competencias internas con respecto a sectores industriales y económicos más desarrollados. Una causa importante que incide en los costos de los productos nacionales se relaciona con los altos costos de transporte, los cuales impiden el aprovechamiento de las ventajas que ofrecen las economías para la expansión de la producción y la generación de empleo (Gannon & Liu, 1997). La concentración de la producción en ciudades localizadas en la parte central del país y las falencias de la estructura vial y el parque automotor, hacen ineficiente el flujo de grandes volúmenes de carga desde las zonas productivas hacia las zonas de consumo, lo cual aumenta el costo de transacción. Por otro lado, Colombia ocupa un espacio geográfico privilegiado por un doble acceso marítimo que favorece, especialmente, la entrada de mercancías extranjeras a un bajo costo (Pérez, 2005).

- **Tasas de interés**

Aunque existe un alto interés por fomentar las Mipymes por su incidencia en la generación de empleo, el acceso a crédito se hace más difícil por las tasas de interés para las Pymes, las cuales son más altas que para la gran industria, principalmente, por dos factores específicos: 1) el destino del crédito que en las

Pymes es principalmente de consumo, 2) por la falta de fidelidad de la información presentada por la Pyme que hace que este proceso sea más complejo, requiriendo más información y atención que la gran industria (Rodríguez, 2003) . La misma situación ocurre con el acceso a créditos de fomento subsidiados por el Estado, que en muchos casos no se alcanzan a otorgar en un 100% por la falta de solicitudes que cuenten con un buen soporte de información que permita asegurar la viabilidad de las propuestas.

- **Tasa de inflación**

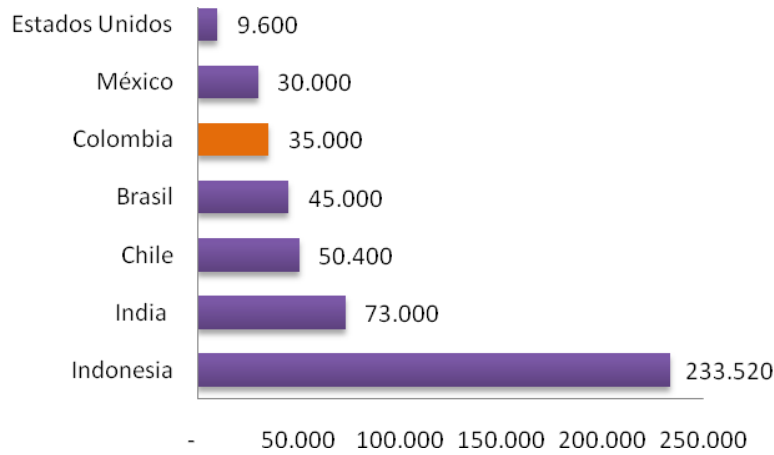
Las tasas de inflación obedecen al comportamiento de la economía regional. En últimos años la economía se caracterizó por la recesión, altas tasas de inflación y la devaluación del dólar frente al peso colombiano generó dos efectos básicos: 1) acceso a mercancías extranjeras a menor precio y, 2) un deterioro en la capacidad de consumo interno, debido a la reducida capacidad adquisitiva de la clase trabajadora que se genera por la brecha entre la tasa de inflación y el crecimiento de los salarios.

- **Costos de personal**

Aunque son bajos respecto a los países desarrollados es muy alto frente a los países emergentes asiáticos. El gran problema al que está sujeto el micro, pequeño y mediano empresario es la poca flexibilidad de ajustar la mano de obra de acuerdo a los niveles de producción que no son necesariamente constantes para la industria debido a los cambios de la demanda, y por consiguiente, se ve obligado a buscar alternativas que favorecen la tercerización o el subcontrato, en cuál en muchos caso va en detrimento del trabajador.

• **Indicadores**

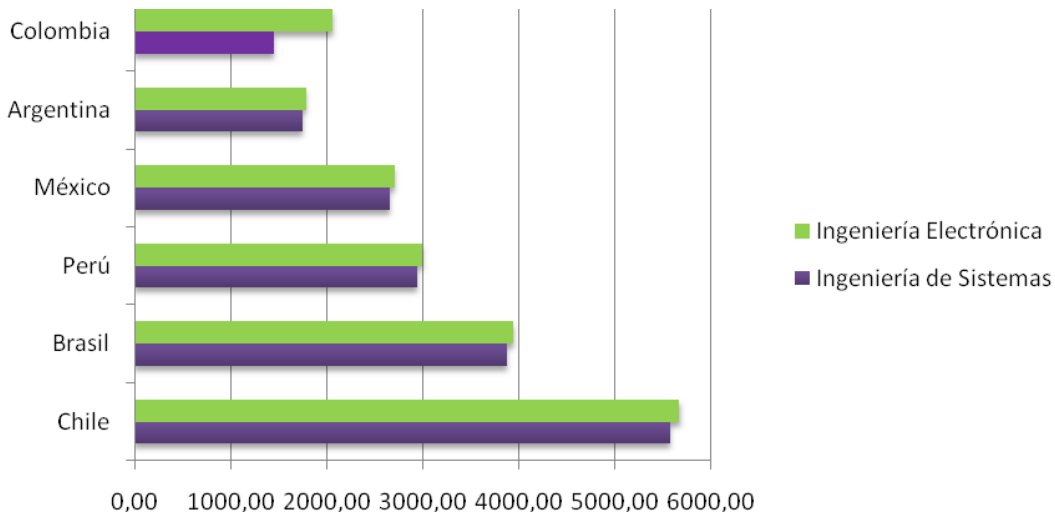
Figura 4.1.1c. Competitividad de los costos operacionales en US\$: Banda Ancha



Fuente: Mckinsey, Proexport, 2009

Colombia presenta un costo operativo de banda ancha en tercer lugar de competitividad después de países como Estados Unidos y México, revelando una mejor competitividad en términos de costos de los servicios ofrecidos en la red.

Figura 4.1.1d. Salarios más competitivos de Latinoamérica (US\$/Mes) 2007

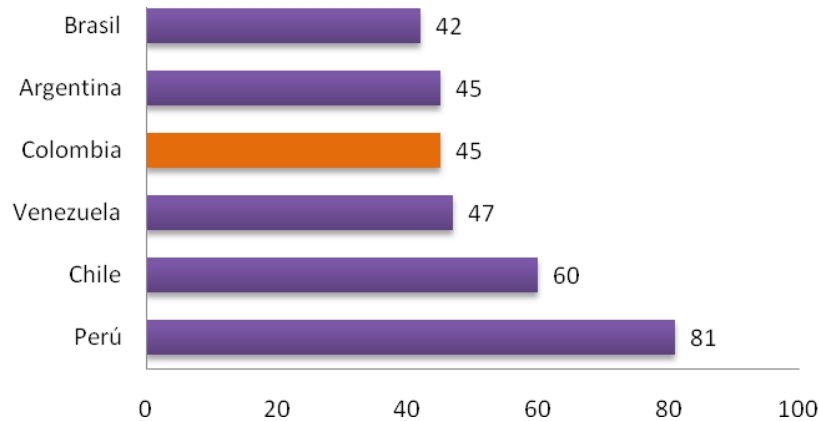


Fuente: Experto en salarios-Human Capital, Proexport, 2009

Los salarios de los profesionales colombianos, cuyas carreras son afines a la propuesta de negocio de la tesis, son muy competitivos con respecto a los

salarios de los países de la región, alcanzando costos óptimos que permiten ofrecer soluciones atractivas para el mercado.

Figura 4.1.1e. Costo promedio competitivo de internet por mes para 1Mbps (Megabytes por segundo) en dólares



Fuente: CISCO Barometer, Proexport, 2009

Colombia tiene un costo promedio competitivo de internet dentro de los límites para los países de la región, impactando de forma positiva la estructura de costos de la propuesta de negocio, se espera una reducción del mismo con la puesta en marcha de los planes de desarrollo sectoriales.

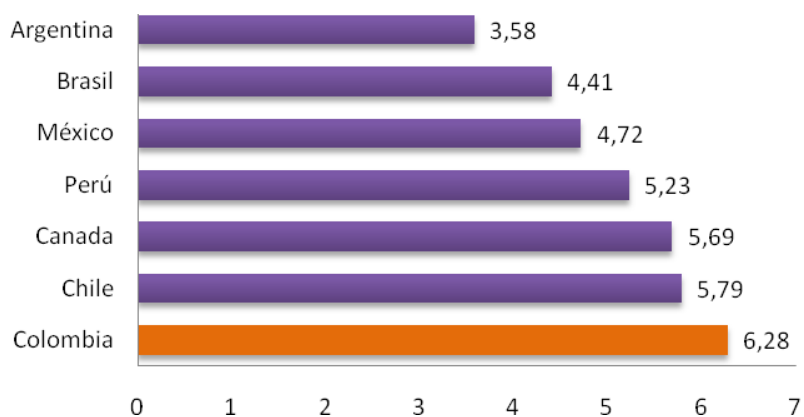
- Factores Sociales
- **Cambios demográficos**

La actual población de las principales ciudades ha incrementado rápidamente por factores de tipo migratorio que obedecen en parte a las oportunidades laborales que ofrecen y, por otro lado, al desplazamiento forzoso; actualmente, Colombia posee ocho ciudades con más de 500.000 habitantes. De acuerdo con las cifras del DANE para mayo de 2011 Colombia alcanzó los 46.000.000 de habitantes; se proyecta que, hacia la mitad del siglo XXI, la población del país se caracterice por una gran participación de personas de la tercera edad, resultado del aumento en la esperanza de vida y la baja tasa de natalidad.

Por otro lado, aunque, el acceso a la educación superior para quienes hacen parte de los estratos más bajos es aún difícil, el desempleo no hace distinción por educación. Se registró en promedio para los doce meses comprendidos desde noviembre de 2010 hasta octubre 2011, una tasa de ocupación 56,3% y una tasa de desempleo 11,0% (DANE, 2011).

- **Indicadores**

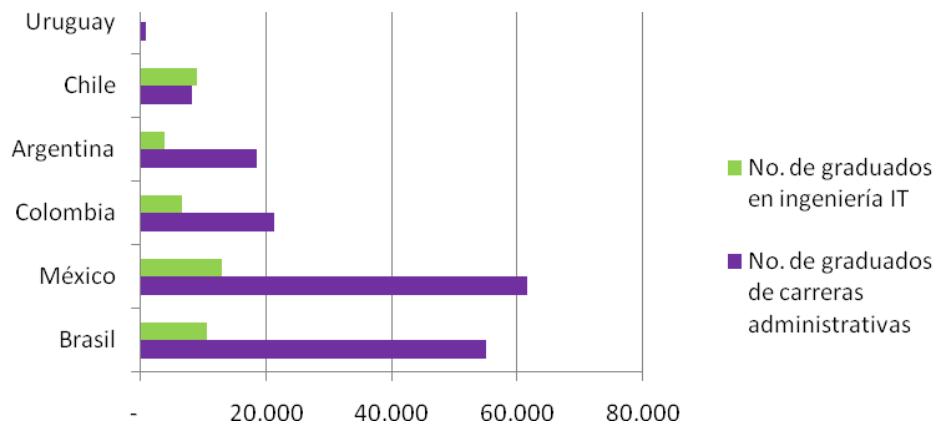
Figura 4.1.1f. Disponibilidad de mano de obra calificada (10=Disponibilidad completa)



Fuente: The World Competitiveness Yearbook 2008

Colombia posee una alta disponibilidad de personas calificadas, superior a otros países de la región. Dicha situación refleja sobre oferta de universitarios con respecto a las tasas de generación de empleo del país.

Figura 4.1.1g. Número de graduados universitarios en los principales países de Latinoamérica (2007)



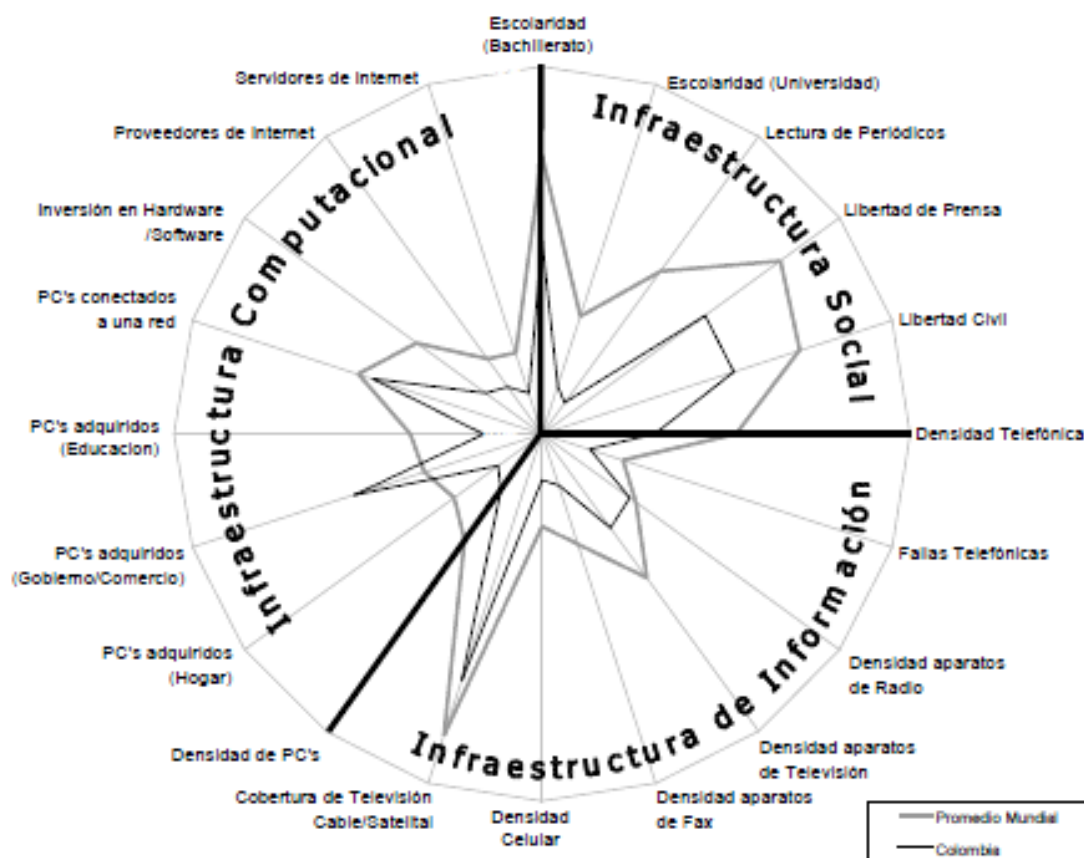
Fuente: Proexport, 2009

Más de 49.000 graduados por año de carreras técnicas y profesionales relacionadas con Negocios e Ingeniería (Ministerio de Educación, 2007; Proexport; 2009).

Colombia es tercer país con mayor número de universidades y centros de educación superior en Latinoamérica (126 y 203 respectivamente, IMD; Proexport; 2009).

- Factores Tecnológicos

- **Infraestructura**

Figura 4.1.1h. Indicadores de la Sociedad de la Información⁵

Fuente: IDC/Word Times-1998, CONPES 3072 de 2000.

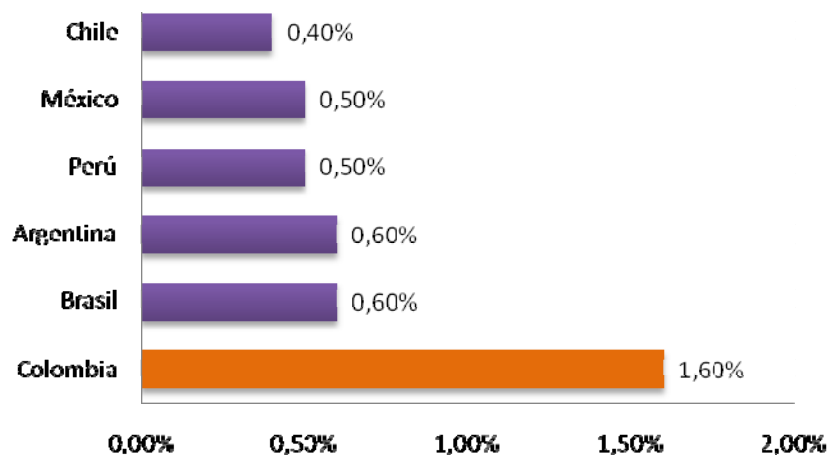
Colombia presenta un comportamiento de desarrollo de la Sociedad de la información similar al del promedio mundial. El rezago en el aspecto de **Infraestructura de la Información** es resultado, en gran medida, de la influencia del modelo de liberalización del mercado y del cambio en el rol del Estado en el modelo de prestación de servicios públicos domiciliarios (CONPES 3072/2000). Por otro lado, el aspecto de **Infraestructura Computacional** presenta una situación más crítica con respecto a la Infraestructura de Información, generada por la baja disponibilidad de computadores personales en hogares y en el sector

⁵La posición de un indicador indica su relación con el nivel superior de desempeño marcado por el perímetro de la figura.

educativo, lo cual se encuentra vinculado con la baja inversión en hardware/software; el acceso a internet se encuentra limitado por el número de proveedores y disponibilidad de servidores.

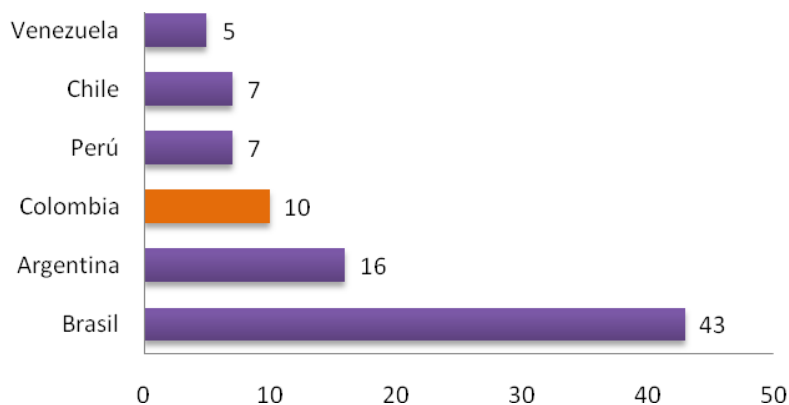
- **Indicadores**

Figura 4.1.1i. Inversión en Telecomunicaciones como porcentaje del GDP (2008)



Fuente: The World Competitiveness Yearbook 2008- Internet World Stats, Proexport; 2009

En los últimos años, Colombia ha incrementado sus inversiones en el sector de telecomunicaciones, siendo este un sector de gran crecimiento que a su vez contribuye en la generación de empleo, actualmente, el país ha concentrado sus esfuerzos en *Call Centers*, se espera un avance progresivo en el sector de BPO&O en la medida que este se consolide, mediante el mejoramiento de las competencias y capacidades.

Figura 4.1.1j. Usuarios de internet en millones (2007)

Fuente: The World Competitiveness Yearbook 2008- Internet World Stats, Proexport; 2009

El tráfico de Internet está sujeto a retardos introducidos por cada uno de los nodos por donde pasa. El tráfico de Internet puede experimentar cuellos de botella. Además, se requiere incrementar la accesibilidad a la red en regiones apartadas del país, un objetivo orientado hacia la construcción de la sociedad del conocimiento.

4.2 Segmentación de mercado

Su objetivo es la determinación de grupos de mercados objetivo. Su caracterización permitirá crear estrategias de mercado específicas y el establecimiento del posicionamiento estratégico de nuevos productos.

4.2.1 Plataforma de Software *Commodity*

La plataforma de software base para la prestación del servicio de *outsourcing* financiero y administrativo, se caracteriza por ser una herramienta de bajo grado de especialización debido a que se espera ofrecer a un gran número de usuarios que realizan transacciones de forma estándar; en la sección 4.3 se refiere con

más detalle sobre este tema. Por lo tanto, esta primera definición del servicio sirve como fundamento para la selección del cliente objetivo.

4.2.2 Selección del cliente

El cliente objetivo para la prestación del servicio de outsourcing financiero y administrativo lo componen las mipymes colombianas; estas son un conjunto de empresas constituido por micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 590/2000) las mipymes se clasifican así:

Tabla 4.2.2. Caracterización de las mipymes.

Tipo de empresa	Número de empleados	Activos anuales (SMLMV)*
Microempresa	1-10	menos de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000

*SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

Los criterios para la selección de este grupo de clientes obedecen a las necesidades particulares identificadas y las competencias para satisfacerlas.

- Características de la operación de las mipymes

Las Pequeñas y Medianas empresas se caracterizan en gran parte por su estructura informal –entendida la informalidad en cuanto al carácter implícito del conocimiento que se tiene sobre cómo operar el negocio, soportado principalmente, en elementos de carácter personal tales como la intuición y la experiencia; generalmente obtenido de forma práctica careciendo del soporte generado por conocimientos académicos o teóricos- en términos

organizacionales u operativos, así como por su carácter familiar en la constitución de las mismas (se observa, al respecto, un porcentaje superior al 67.3% en la totalidad de las pyme(Supersociedades, 2005)). Tal informalidad dentro de la operación de las pyme representa altos riesgos para su permanencia en el mercado. Dicha informalidad se observa, principalmente, en aspectos de tipo gerencial/administrativos más que en las actividades propias de la generación de productos o servicios, en otras palabras se conoce cómo producir pero se desconoce cómo manejar el negocio. Situación reconocida por el Gerente/Empresario de la mipyme quien suele dar una prioridad superior a las actividades propias del objeto social, relegando las de soporte como administración y finanzas, presentándose problemas que se manejan de forma correctiva más que preventiva. La razón de este comportamiento se debe a que los procesos de negocio como mercadeo, producción, compras, desarrollo de productos, control de calidad, finanzas y administración entre otros, son propios de las economías de escala; causando con ello penalizaciones tanto económicas como de innovación en las pymes (Lall, 2000, p. 6) y una acumulación de labores en unas pocas personas, haciendo que los gerentes o dueños vivan la realidad empresarial con limitaciones de proyección estratégica de largo plazo. Este desbalance entre el alto grado de conocimiento técnico en comparación con el conocimiento gerencial explica en gran parte el por qué de la alta mortalidad de esta categoría de empresas. La falta de direccionamiento estratégico lleva a las empresas a estar en una posición de rezago ante los cambios gestados en el ambiente de negocios y en el sector dentro del cual opera.

- Ventajas de las mipymes frente al cambio tecnológico

La flexibilidad característica de las mipymes constituye un elemento esencial para la introducción y aceptación del cambio. A continuación se exponen algunas de sus ventajas:

a. Por su tamaño las mipymes se adaptan más rápidamente a los cambios tecnológicos y a los nuevos procesos en el desarrollo de su objeto social. Mientras que para una mipyme el proceso de entendimiento y adaptación de una tecnología tarda uno días, para la gran empresa este mismo proceso toma meses.

b. La mayoría de los gerentes y dueños de las mipymes trabajaron antes en grandes empresas y el entrenamiento y la experiencia adquirida los hace personas altamente capacitadas para ejercer las funciones en cuanto al cumplimiento del objeto de su empresa.

c. La comunicación de los cambios en las mipymes se hace de forma directa; la retroalimentación y la definición de los requerimientos necesarios para implementar el cambio se encarga a un grupo personas, traduciéndose en tiempos reducidos de divulgación e implementación del cambio.

d. Los cambios tecnológicos llegan a las mipymes directamente a la gerencia y su implementación inicia una vez el gerente comprende el cambio y, por consiguiente, el beneficio para su empresa. En contraste, en la gran industria los cambios tecnológicos provienen por los grupos de I&D y/o departamentos técnicos, los cuales tienen que iniciar un proceso de escalamiento para convencer a los niveles superiores de la conveniencia de adaptar el cambio hasta llegar al CEO para después descender por toda la organización hasta las áreas implicadas directamente en el cambio y así iniciar el proceso de implementación.

- Desventajas de las mipymes frente al cambio tecnológico

Es importante mencionar que las mipymes se encuentran en desventaja debido a que pueden caer rápidamente en cambios tecnológicos no tan convenientes debido a la poca confrontación de ideas para determinar su aplicación. A su favor tienen que la gran mayoría de los cambios tecnológicos por defecto son mejores que las tecnologías anteriores.

Además, debido a que el empresario de la mipyme laboró en la gran industria se capacitó y experimentó verticalmente en su área y dejó de lado su capacitación horizontal, impidiéndole conocer y profundizar en otras áreas, especialmente en las administrativas y financieras; dichas funciones son desarrolladas en las grandes empresas por áreas o departamentos estructurados, en los cuales, las actividades son ejecutadas por personal altamente calificado y asesorado por profesionales en cada campo de gran talante. Adicionalmente el empresario de la mipyme imita a la gran industria e intenta soportar estas funciones en personas de segundo nivel (por presupuesto) y/o contrata *freelance* para desempeñar esta función en su empresa.

4.2.3 Necesidades del cliente desde la idea de negocio

Teniendo en cuenta el manejo de la información de los procesos financieros y administrativos en las mipymes y a partir del seguimiento de las soluciones ofrecidas por otras empresas tanto de software como profesionales en las áreas administrativas y financieras, se estableció que los empresarios de pymes requieren:

- ***Reducir los costos y mejorar la oportunidad de la información, registrando sus transacciones contables y financieras*** integradas al proceso operacional de su empresa en tiempo real y en línea.
- ***Tener información real y oportuna capturando datos de sus operaciones*** de tal forma que les permita conocer cómo está funcionando su empresa para la toma oportuna de decisiones.
- ***Que la información genere valor:*** implicando un mejor control sobre cómo se están ejecutando las operaciones, reconociendo su estado actual, creándose una continua retroalimentación con la administración del negocio para visualizar los cambios que los procesos requieren.
- ***Centrar el uso de su tiempo en la gerencia del negocio,*** no en solucionar problemas administrativos.

- Dispuestos a invertir en ***soluciones*** siempre y cuando estas ***retribuyanmucho más de lo invertido*** y traigan beneficio para empresa.
- ***Costo razonable*** en las soluciones.
- ***Controlar mejor el funcionamiento de su negocio*** con información financiera y administrativa.
- Administrar mejor su empresa para ***obtener mayores ganancias***.

Adicionalmente, para el análisis de la información algunos empresarios de pymes indicaron los siguientes requerimientos en las entrevistas:

“Simpleza y claridad en el manejo de la información de las operaciones”.

“Uso de la información sobre los datos como herramienta para la administración del negocio”.

“Integrar las operaciones de la empresa a los procesos administrativos y financieros con el objeto de garantizar la calidad de la información, la oportunidad y reducir los costos del proceso de captura y registro de información en sus sistemas administrativos y financieros”.

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones, se establecen tres enfoques sobre las necesidades empresariales:

- Administración de datos

En este primer enfoque los empresarios necesitan: documentar y organizar los datos que obtienen del funcionamiento de sus empresas, permitiéndoles satisfacer con requerimientos de información de entes externos como entidades gubernamentales y establecimientos financieros, sobre el manejo de las mismas, especialmente en los informes contables y financieros. La Figura 4.2.3a ilustra la secuencia.

Figura 4.2.3a. Secuencia del primer enfoque de necesidades

- Integración operaciones/administración de datos

El segundo enfoque se presenta cuando las empresas ya han solucionado la necesidad planteada en el primer enfoque, aunque no han integrado el registro de los procesos operacionales de su empresa a los procesos financieros y administrativos, conduciéndoles a un doble esfuerzo, disminuyendo calidad y oportunidad. En este, una vez superada la documentación de los datos, se plantea la necesidad de integrar la operación del negocio a los procesos administrativos y financieros de tal manera que se eviten los procesos adicionales para capturar y registrar información de las operaciones del negocio a la información financiera y administrativa y obtener una mayor calidad (evita transcripción) y mejor oportunidad (tiempo real y en línea) de la información del Negocio. La Figura 4.2.3b ilustra la secuencia.

Figura 4.2.3b. Secuencia del segundo enfoque de necesidades

Datos como elemento estratégico

El tercer enfoque se presenta cuando las empresas ya han solucionado las necesidades planteadas en el primer y segundo enfoque; por lo general, estas empresas ya poseen un software administrativo y financiero, y han integrado el registro de los procesos operacionales de su empresa a los procesos financieros

y administrativos, lo cual les ha reportado reducciones en costos, mejorando en calidad y oportunidad.

En este enfoque, una vez superada la documentación de los datos y la integración de la operación con los procesos administrativos y financieros, se plantea la necesidad de obtener información estratégica para la administración del negocio a partir de los datos “crudos” que genera la empresa. Los datos dejan de ser cifras numéricas aisladas y se transforma en información que direcciona la toma de decisiones. La Figura 4.2.3c ilustra la secuencia.

Figura 4.2.3c. Secuencia del tercer enfoque de necesidades



El valor generado se percibe por la contribución que la información brinda para la toma de decisiones acertadas, lo cual implica que la percepción del valor de la información aumenta cuando esta hace más fácil la toma de decisiones.

4.3 Propuesta de valor

Tomando como base los resultados de la segmentación de mercado se procede a construir la propuesta de valor ajustada a los requerimientos y necesidades de los segmentos de mercado escogidos.

En el mercado se encuentran soluciones que intentan satisfacer las necesidades del segundo y el tercer enfoque basados en software que funcionan como una **plataforma de procesos de negocio** en donde además de organizar y documentar los datos, se requiere como paso fundamental que la operación del

negocio este totalmente involucrada e integrada con los procesos administrativos y financieros, permitiendo conocer y controlar las operaciones del negocio en línea y en tiempo real sin duplicidad de esfuerzos. Estas soluciones pretenden brindar información de desempeño a los empresarios en módulos de CRM, *Balance Scorecard*, Gerencia de procesos de negocio (BPM), inteligencia de negocios, gestión de proyectos, entre otros. En estas plataformas se integran muchas de las operaciones y procesos de la empresa, y se presentan como el eje informático para la gerencia del negocio. El enfoque usado para satisfacer este nivel de necesidades sostenido en la presente tesis de maestría es *OFRECER SOLUCIONES EMPRESARIALES* a través de plataformas informáticas⁶ acompañadas por labores de consultoría orientadas a los productos/servicios de las mipymes y a sus prácticas empresariales.

Por lo tanto, el **concepto del negocio** consiste en:

“Ofrecer soluciones integrales para mejorar y facilitar la administración y gerencia de las Mipymes”.

El concepto del negocio se efectúa a través de tres elementos:

1. Resolver los inconvenientes de la funcionalidad básica administrativa y financiera de las Pymes a través de **solución parametrizada en forma estándar** que cumpla la funcionalidad básica para operar el negocio y elaborar el registro de las operaciones del negocio, y cumpla con los requerimientos legales necesarios y suficientes.
2. Usando una **plataforma de software**⁷ para transformar los datos que surgen de la operación de las mipymes en herramientas para **mejorar la gestión en la toma de decisiones gerenciales.**

⁶Piezas de software sobre las cuales se ejecutan actividades de manejo de información

⁷Basada en OPENERP.

3. Desarrollando conocimiento estratégico. Para ello se contará con un **servicio de desarrollo empresarial**, bajo la modalidad de consultorías⁸.

De esta forma Soluciones Ejecutivas S.A.S. será una plataforma en donde los empresarios mipymes encontrarán soluciones a sus necesidades competitivas. La Figura 4.3 visualiza los elementos anteriormente descritos.

Figura 4.3. Elementos principales de la propuesta de valor.



4.3.1 Elementos diferenciadores de la solución

El servicio de *outsourcing* de procesos administrativos tiene por elemento funcional clave una plataforma de software, a partir de la cual se soporta el

⁸ Para el presente plan de negocios objeto de esta tesis de grado, se hará énfasis en los dos primeros elementos del concepto de negocio involucrados en la plataforma de software. Por otro lado, el tercer elemento se desarrollará de manera enunciativa.

servicio. Al respecto se identifica a la plataforma OpenERP⁹ como la más adecuada. La idea principal que subyace a esta y que direcciona al servicio es la de integrar los procesos y funciones del negocio, y presentar los datos obtenidos de forma clara y sencilla.

La diferenciación específica del Outsourcing presentado en este trabajo final de maestría en ingeniería industrial se soporta en los siguientes argumentos:

- Cloud Computing o Computación en la nube, Internet y base de datos

Haciendo uso de las ventajas que ofrece internet y sus aplicación como la computación en la nube se desea ofrecer soluciones que liberen al empresario mipyme de tener que introducirse en aguas profundas de la tecnología y, de la inversión en la adquisición de equipos (servidores) y de la contratación de personal especializado -de otras disciplinas y de soporte de hardware y comunicaciones-, permitiendo que las empresas continúen siendo altamente flexibles, sin el incremento de sus costos de operación, sino todo lo contrario, buscando una reducción de los mismos.

Gracias al concepto de computación en la nube se facilita el acceso de los empresarios mipymes a la plataforma de software que sirve como soporte de sus funciones administrativas y financieras, para lo cual únicamente necesita un equipo y acceso a internet.

El requisito de que la solución se encuentre en base de datos es esencialmente por dos razones: a) los datos de la solución deben estar apoyados en una estructura sistémica, que permita potencializar fácilmente el valor de información

⁹OpenERP: Es un conjunto de aplicaciones que facilita la gestión de todas las áreas del negocio, algunos de sus módulos se encuentran especializados ventas, CRM, gestión de proyectos, gestión de almacenes, fabricación, gestión financiera, recursos humanos, entre otros. OpenERP se caracteriza por su alta flexibilidad permitiendo personalizar la interfaz y agregar nuevos módulos de acuerdo a las necesidades del usuario (www.openerp.com).

para sistemas gerenciales y la toma de decisiones y, b) para que la mipyme, en caso que lo desee, pueda extraer sus datos y llevarlos a otra plataforma.

- Soporte administrativo y financiero debe ser un commodity (no es factor diferenciador)

La plataforma debe estar parametrizada para cumplir con la regulación local y con las mejores prácticas, así como con una rigurosa estandarización en la asignación de códigos (ciudades, productos, formatos, etc.).

La plataforma se caracteriza por utilización inmediata e intuitiva a bajo costo. La parametrización y puesta a punto de la solución se realiza y aprueba por experimentados consultores y asesores en cada área. Estos mismos soportarán a las mipymes en caso que lo requieran y para futuros cambios a la plataforma. A diferencia de la mayoría de los proyectos de implementación de software no se elaboran requerimientos a los posibles usuarios del sistema para hacer las modificaciones al software y a la parametrización, sino que se entrega una plataforma lista para usar.

Para el desarrollo de las funciones de administración y finanzas una empresa precisa cumplir con los requerimientos internos y externos de todos los grupos de interés (*Stakeholders*) que la rodean, pero hacerlo en forma particular, diferente y sofisticada a las demás, no genera ningún factor diferenciador frente al mercado.

- Las funciones de administración y finanzas las realiza directamente la mipyme integradas a su operación

No se requiere desarrollar dos procesos dentro de la mipyme, por ejemplo: facturar y registrar la factura en la contabilidad, esto se hace en un solo paso y todo el proceso estándar del registro de la operación lo ofrece en forma automática la plataforma; es por tanto, la mipyme, quien realiza esta función y de

esta forma mantiene actualizada la información administrativa y financiera, la cual está a su disposición en forma permanente.

Las alternativas que tiene el empresario, actualmente, son: a) adquirir software para la ejecución de sus funciones de administración y finanzas y, contratar una persona (contador) para que le supervise y certifique los libros de la compañía y, b) que el contador venga periódicamente por los documentos de soporte para realizar la radicación y obtener así la información requerida por administración y finanzas. En ambas situaciones los procesos de registro de la información están rezagados con respecto al momento en que se realizan las operaciones administrativas y financieras. La plataforma ofrece la ventaja a la mipyme de registrar de forma simultánea sus transacciones al momento en que estas se efectúan, haciéndolo bajo los parámetros legales y las mejores prácticas del mercado. Para lograrlo se requiere que la parametrización de la plataforma sea realizada y aprobada por personal altamente calificado y experimentado quienes garanticen que las operaciones del negocio sean registradas de acuerdo a la ley y permitan un control exacto de la operación del negocio, suministrando información oportuna para la administración de la mipyme y para las entidades externas que lo requieran.

La falta de integración entre las funciones primarias y las de apoyo dificultan el control de la operación del negocio; en ciertas ocasiones al entregar a terceros el registro y revisión posterior de los resultados del negocio, genera errores de cobertura, distorsión e incumplimiento con requisitos legales, acarreando procesos de corrección que consumen tiempo y dinero.

4.3.2 Definición de Soluciones Ejecutivas S.A.S.

De acuerdo con los elementos de la propuesta de valor previamente descritos se constituirá para tales fines la empresa Soluciones Ejecutivas S.A.S. como una sociedad anónima simplificada que tiene como objeto ofrecer los mejores

servicios de outsourcing para procesos de negocio, brindando apoyo a la pequeña y mediana empresa a fin de que esta pueda dedicar todos sus esfuerzos a la consecución del objeto de su negocio. Los productos y servicios ofrecidos por Soluciones Ejecutivas S.A.S. se integran con el negocio y, a su vez, la gerencia se integra con la plataforma para realizar y optimizar las funciones administrativas y financieras de su negocio. Los consultores y asesores de Soluciones Ejecutivas S.A.S.(SESAS) desarrollaran ciclo continuos de vigilancia tecnológica a fin de implementar las mejores técnicas y prácticas en la plataforma.

4.4 Canales de distribución

El objetivo de esta fase consiste en definir estrategias de mercadeo, distribución y comercialización

Aunque el número de mipymes es muy grande, el objetivo en el corto plazo es introducir el servicio en el mercado de forma gradual, comenzando por las empresas disponibles para hacer la implementación (empresas piloto); la tasa de demanda determinará la velocidad de migración del servicio, a esta tasa se asocian factores como: grado de interés del empresario, disponibilidad de tiempo del gerente y los recursos de la empresa que se encuentran involucrados en el proceso. Cada emigración nueva optimizará el proceso anterior, logrando que al final de la migración de las empresas piloto se obtenga un procedimiento de implementación depurado que permita la implantación masiva de empresas en la plataforma y en la funcionalidad o módulo específico. De igual manera se realizará con lo demás módulos hasta completar los básicos para los clientes piloto.

En este momento se tiene la vitrina de ventas para las demás mipymes de los cuatro sectores que posean el perfil adecuado para que utilicen la plataforma y el soporte de Soluciones Ejecutivas S.A.S.

4.5 Relación con el cliente

Su objetivo es determinar el tipo de relación que se debe crear con los clientes

Soluciones Ejecutivas S.A.S. quiere y desea que el Gerente de la mipyme sea el principal usuario de la plataforma tecnológica por razones estructurales (integración) de la solución y, por supuesto, sea el motor de impulso en la utilización de la misma. Esto implica que toda solución tenga un valor agregado para el gerente, si no lo tiene no se instala. Además todos los productos y servicios de la empresa contarán con registro e información estadística que le permita a la gerencia ser el motor del cambio cultural de la organización, unificando su funcionamiento mediante la integración de las funciones primarias con las de soporte. Para ello, entonces, se requerirá de un seguimiento muy especial por parte de Soluciones Ejecutivas S.A.S. que garantice el uso de la plataforma por parte del gerente.

No hace falta desarrollar una encuesta para determinar la disponibilidad de tiempo de los gerentes debido a que es evidente el reducido tiempo que tiene para efectuar sus labores. A ello se suman, los factores de movilidad de ciudades como Bogotá que hacen que las distancias se alarguen si se miden en términos de tiempo. Por lo tanto, uno de los valores adicionales que la plataforma provee es la ubicuidad de la administración y control del negocio, reduciendo tiempos y desplazamientos molestos; para ello, todos los servicios y contactos con los clientes se realizarán, en primera instancia, por la internet, lo cual no supone que no se puedan ni deban establecerse y utilizarse otros canales tradicionales como

las teleconferencias, visitas a las instalaciones del cliente o a las oficinas de Soluciones Ejecutivas S.A.S. de la persona o entidad interesada (*Stakeholder*) que lo desee o lo requiera, o ir más allá: a reuniones, en el futuro conferencias de usuarios en clubes o centros de convenciones.

Soluciones Ejecutivas S.A.S., principalmente, tendrá una relación vía internet con sus clientes, para esto, contará con su propia página en internet, para la cual se establecerán ciclos de actualización periódicos. La página web brindará información general de la empresa, productos y servicios ofrecidos, clientes y proveedores, además de la información necesaria para que cualquier empresario pyme aplique para ser un miembro del club de usuarios.

Esta página electrónica será la interface única para que los usuarios tengan acceso a los módulos instalados, a los asesores y consultores y a personal de soporte de Soluciones Ejecutivas. Esto permitirá a Soluciones Ejecutivas S.A.S. direccionar en forma apropiada novedades sobre la plataforma y/o consultores que se desee transmitir a todos y cada uno de sus clientes actuales y potenciales.

De igual forma, los usuarios podrán solicitar citas personales, través del chat, correo electrónico o teleconferencia, que estarán a disposición de los clientes a medida que la tecnología de comunicaciones, la cultura y el número de usuarios del club o red empresarial así lo permitan y lo requieran. Soluciones Ejecutivas S.A.S. estará vigilante del avance en estas tecnologías para involucrarlas dentro de la plataforma una vez se realicen los análisis pertinentes.

4.6 Actividades clave

Su objetivo consiste en identificar las actividades o procesos clave en la creación o generación de valor y son las encargadas de que el modelo de negocios funcione. Esta fase incluye la construcción de estrategias para las actividades clave identificadas, teniendo presente las fortalezas y debilidades

La construcción de la Cadena de Valor para Soluciones Ejecutivas S.A.S. permite identificar las actividades o procesos clave que sustentan el modelo de negocios. La Figura 4.6 ilustra dos grupos de procesos: **Procesos de Apoyo** y **Procesos Principales**.

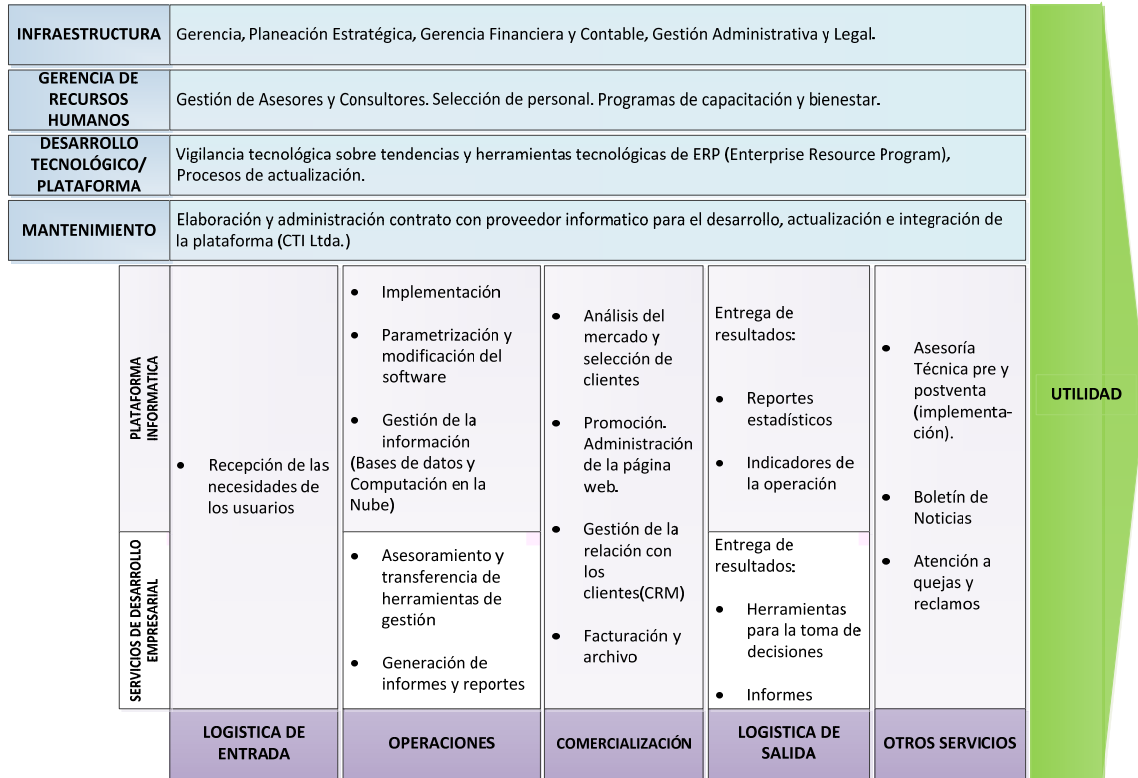
Los procesos de apoyo involucran, para este caso, cuatro subgrupos de procesos: Infraestructura, Gerencia de Recursos Humanos, Desarrollo tecnológico y Mantenimiento. Este tipo de procesos son muy importantes para la operación del negocio, sin embargo su participación en la creación de valor agregado es indirecta.

Los procesos principales se relacionan de manera directa con la entrega de valor al cliente y constituyen la base para la identificación y asignación de recursos de forma estratégica. Para Soluciones Ejecutivas S.A.S. fueron denominados cinco grupos de subprocesos: Entradas¹⁰, Operaciones, Comercialización, Salidas¹¹, Otros Servicios. Estos procesos se encuentran configurados para los elementos del concepto de negocio: Plataforma informática y los Servicios de Desarrollo Empresarial (ver Figura 4.7).

¹⁰Hace referencia a los procesos que involucran la recepción de las, por decirlo así, “materias primas” necesarias para la ejecución de la operación.

¹¹Se refiere a los procesos involucrados en la entrega de los resultados esperados de la operación.

Figura 4.6 Cadena de valor de Soluciones Ejecutivas S.A.S.



Seguidamente se explican las actividades introductorias para la obtención de una operación optimizada en una primera fase para Soluciones Ejecutivas S.A.S.

4.6.1 Actividades introductorias

Soluciones Ejecutivas S.A.S una vez instalado el módulo básico de contabilidad del OpenERP inicia la migración de los datos contables del área financiera de GsSol, los cuales se encuentran en proceso bajo la responsabilidad de Digipro S.A. Para esta primera instalación y con este primer cliente piloto, quien fue el que mostró mayor interés por el módulo contable, se contara con alianzas estratégicas de Digipro S.A., quien actualmente, es la procesadora de datos para GsSol de los módulos de Originación, Cartera y Cobranzas bajo el sistema eCredisystem que es propiedad de Datascoring de Colombia S.A. y de módulos adicionales como: Compra/Venta de Cartera, Pago a Proveedores (mercancías

financiadas), Administración y Control de Recaudos, Pago a Cobradores y Recaudadores que son soportadas por Consultoría Tecnología Informática CTI Ltda. Todos estos módulos generan su entrada contable, pero que en la actualidad, no se están aprovechando por parte del módulo contable en GsSol. Entonces se requiere ajustar estas entradas contables para que su resultado produzca algunos estados financieros de la actividad de administración de cartera propia y de terceros, es el objetivo primario.

Una vez terminada esta fase en la cual se involucran Digipro S.A. como procesadora actual de la cartera para GsSol y CTI Ltda. como desarrollador del módulo de Compra/Venta de Cartera y Recaudo de Cuotas y, generación de entradas contables. De esta forma se genera y procesan las interfaces contables de aproximadamente 2.500 préstamos otorgados desde abril del 2009 hasta la fecha y se realizan los cierres contables, obteniendo así una información total del resultado financiero para GsSol. Al mismo tiempo que se está realizando este trabajo se migran desde el sistema contable de *World Office*, las contabilidades de Digipro S.A. y de CTI Ltda.

En este momento se revisan los resultados con el Gerente de GsSol y se busca la aprobación y los recursos humanos y financieros para incluir la contabilidad de todas las demás áreas del negocio. Adicionalmente, a los recursos asignados por GsSol Soluciones Ejecutivas, en este momento, involucra a la empresa consultora contable para avalar y soportar el proceso.

Desfasado un tiempo se realiza un proceso similar para Prestatodos S.A.S., con quien se espera terminar en un tiempo no superior a quince días después, debido al número de créditos (aproximadamente 33.000) y generación de créditos desde el 2005.

En este punto Soluciones Ejecutivas S.A.S. tendrá cuatro (4) microempresas con la contabilidad actualizada, integrada a las funciones del negocio y soportada por una firma de consultores contables, procesando en la nube y soportada por Digipro S.A. Esta será la vitrina de ventas inicial para las demás empresas de las siete entrevistadas, para que se incluyan dentro de este módulo y posteriormente,

para todas las mipymes nacionales que deseen trabajar en la plataforma de Soluciones Ejecutivas S.A.S.

4.7 Recursos clave

El objetivo es determinar los recursos y capacidades clave (tangibles, intangibles y humanos) disponibles, que permitan establecer ventajas competitivas y por consiguiente alcanzar posiciones de liderazgo

La experiencia y los conocimientos técnicos adquiridos por el personal de Soluciones Ejecutivas S.A.S. contienen un ingrediente que pocas empresas pueden ofrecer, este lo podemos resumir en lo siguiente:

- Experiencia en áreas de tecnología (sistemas) en empresas grandes y multinacionales.
- Instalación de plataformas integrada para una multinacional y sus cinco subsidiarias en tiempos record para ese entonces.
- Integración de los resultados del negocio (contabilidad) a la operación del mismo (sistema core bancario).
- Diseño, implementación y operación de sistemas de información gerencial por más de 28 años
- Pregrados en ingenierías de sistemas
- Postgrados en economía, ingeniería industrial, diseño de multimedia

4.8 Alianzas clave

En esta fase se pretende identificar las oportunidades de establecer redes de cooperación con actores nacionales e internacionales; establecer estrategias para el fortalecimiento de las relaciones.

La principal red de cooperación que Soluciones Ejecutivas S.A.S. tiene y va a fortalecer en un futuro cercano es la comunidad de usuarios de la plataforma que inicialmente consta de aproximadamente siete (7) empresas de las cuales son parte integral: Consultoría Tecnología informática CTI Ltda., quien además de ser el ente coordinador de todos los desarrollos y montaje de plataformas informáticas se soporta en personal técnico especializado en áreas de desarrollo de software, bases de datos y desarrollo de sistemas; también posee contactos claves con empresas de software para desarrollo de proyectos de *Joint Venture*; Digipro S.A. empresa con más de 13 años de experiencia en el procesamiento de datos con eCredisystem para GsSol y para Prestatodos, proveedor de plataformas como lo fue el recaudo de cuotas moderadoras y copagos para la alianza que desarrollo con Servientrega para el Seguro Social, adicionalmente, Digipro S.A. participará como el procesador de la plataforma que Soluciones Ejecutivas S.A.S. instale para sus clientes.

GsSol quien actualmente es cliente del procesamiento de Digipro S.A. será el primer usuario de la plataforma y alianza clave por el gran conocimiento, experiencia y posición en el sector financiero colombiano; será el principal promotor indirecto de la plataforma porque a pesar de haber estado en grandes entidades el sector financiero y, especialmente, haber “luchado” con la instalación de la plataforma Contable (Elisa) durante todo el último año no obtuvo resultados exitosos, Soluciones Ejecutivas S.A.S. va demostrar en un periodo no superior a un mes que más del 80% (toda el área de financiación de GsSol) está reflejada en las cuentas de resultados de la contabilidad en OpenERP desde el comienzo de su operación en abril del 2009 hasta la fecha.

4.9 Plan Financiero

De acuerdo con la información disponible se pretende identificar la viabilidad económica del modelo de negocios

4.9.1 Inversión Inicial

Soluciones Ejecutivas S.A.S. es en esencia, una firma prestadora de servicios de *outsourcing* y consultoría profesional orientados a la función financiera y administrativa de las pymes, razón por la cual, no requiere de mayor financiación.

Para llevar a cabo el Plan Estratégico de Negocios propuesto para Soluciones Ejecutivas S.A.S., se necesita de una inversión inicial de \$10.000.000 que corresponderán a los aportes de los Socios, con lo cual se sufragaran los costos de implementación de la primera etapa para GsSol.

Dado que la plataforma estará soportada en sistemas abiertos como es el OpenERP que trabaja en base de datos Postgres¹² y desarrollos en Phyton¹³, la mayoría de los costos de implementación obedecen a los generados por talento humano involucrado, del cual se tiene un valor estimado y en gran parte es marginal debido al personal actualmente se encuentra disperso en varios proyectos, lo que dificulta determinar su costo real.

A fin de completar la primera etapa del proyecto que implica el procesamiento para GsSol de la contabilidad del área de financiamiento de créditos desde abril del 2009 hasta la fecha. La Tabla 4.9 discrimina por áreas funcionales del proyecto los \$6'700.000.00 de costos directos que Soluciones Ejecutivas S.A.S. tiene presupuestados hasta llegar a esta etapa.

¹²Postgres: Bases de datos objeto-relacional, utiliza un modelo cliente/servidor y multiprocesos para garantizar la estabilidad del sistema, lo cual significa que en caso de presentarse un fallo en uno de los procesos esto no afectará a los demás, permitiendo el funcionamiento del sistema (www.postgresql.org.es).

¹³Phyton: Es un lenguaje de programación de alto nivel que soporta la orientación a objetos, programación imperativa y funcional; se caracteriza por su enfoque en sintaxis limpia y código legible (www.python.org).

Tabla 4.9 Estructura de costos

Función	Recurso	Horas Estimadas*	Valor Hora Estimado*	Costo o Inversión
Instalar OpenERP	Ingeniero de Sistemas	40	25000	1'000.000
Parametrización básica	Ingeniero de Sistemas	30	25000	750.000
Cargue de Tablas Postgress	Ingeniero de Sistemas	35	25000	875.000
Ejecutar Cierres	Ingeniero de sistemas	25	25000	625.000
Entrenamiento	Operador Digipro S.A.	4	15000	60.000
Ajustes a la interface	Ingeniero de sistemas	8	25000	200.000
Ajuste de Datos	Operador Digipro S.A.	40	15000	600.000
Pruebas de aceptación	Produccion Digipro S.A.	80	20000	1'600.000
Soporte Proceso	Consultor	40	20000	800.000
Dirección	Gerente de Proyectos	60	50000	3'000.000

*Las anteriores cifras obedecen, en su mayoría, a la información adquirida por la experiencia en el sector.

4.9.2 Proyección Financiera

Los ingresos se miden, básicamente, por los beneficios que los clientes obtienen de utilizar la nueva plataforma de software y del servicio de consultoría.

Inicialmente se establece un costo de afiliación que consiste básicamente en un monto para determinar la seriedad de las partes en disponer recursos para los procesos de migración, inicialmente es de un millón de pesos (\$1.000.000.00) que se cobra a las siete empresas que hacen parte del piloto, estableciendo la base para la financiación de los recursos necesarios para llegar a la primera etapa con GsSol. Este valor se ajustará de manera tal que sea un regulador para

ingreso al club (red microempresarial) al que harán los usuarios de la plataforma de Soluciones Ejecutivas S.A.S.

El valor de la transacción se determina tal y como hoy lo determina Digipro S.A., en el cual se incluyen valores de soporte de la solución por parte de Soluciones Ejecutivas S.A.S. y que en este momento se estima que sea del 50% del valor de la transacción. En el caso particular de GsSol, el costo total estimado es de \$2'000.000 discriminado de la siguiente forma: \$1'000.000 para Digipro S.A. quien procesa y soporta la plataforma tecnológica y \$1'000.000 para Soluciones Ejecutivas S.A.S. quien a su vez dispone de \$250.000 para el consultor contable externo y \$500.000 por la administración y soporte de la solución.

Los precios para el cliente deben ser inferiores a los que hoy está pagando por realizar la función y se determinan por el uso de la plataforma en el cual se incluyen costos de soporte básico o mínima de consultores y asesores en cada una de las áreas, de esta manera en valor se ajusta a cada cliente.

Soluciones Ejecutivas S.A.S. tiene pensado hacia adelante incrementar los costos de afiliación como regulador de ingreso al club y disminuir los costos por transacción de acuerdo al número de clientes utilizando la plataforma, esto incentivará a los afiliados a promover dentro de sus colegas empresarios el uso de la plataforma, lo cual también permitirá que Soluciones Ejecutivas S.A.S. mejore y optimice su plataforma a costos inferiores para cada cliente, y de esta forma establecer ventaja competitiva.

Los resultados de la proyección de los estados financieros y de la inversión a realizar para un horizonte de cinco años, se presenta en la Tabla 4.9.2.

Tabla 4.9.2 Proyección de estados financieros

SOLUCIONES EJECUTIVAS S.A.S.						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Miles de Pesos						
	<u>inicial</u>	<u>año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>año 3</u>	<u>año 4</u>	<u>año 5</u>
Bancos	12.490	12.490	21.490	59.490	97.490	135.490
Activo	12.490	12.490	21.490	59.490	97.490	135.490
Capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidad	2.490	0	9.000	38.000	38.000	38.000
Utilidad Ejercicio anterior		2.490	2.490	11.490	49.490	87.490
Patrimonio	12.490	12.490	21.490	59.490	97.490	135.490

SOLUCIONES EJECUTIVAS S.A.S.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
Miles de Pesos						
	<u>inicial</u>	<u>año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>año 3</u>	<u>año 4</u>	<u>año 5</u>
Ingresos	12.000	36.000	60.000	120.000	120.000	120.000
Costos	-9.510	-24.000	-36.000	-60.000	-60.000	-60.000
Gastos de Admon y Ventas	0	-12.000	-15.000	-22.000	-22.000	-22.000
Margenn Operacional	2.490	0	9.000	38.000	38.000	38.000

5. Conclusiones

La competitividad de las mipymes incrementará de forma gradual, como resultado de la introducción de procesos optimizados que cuenten con herramientas apropiadas para el tratamiento e interpretación de la información. La implementación de nueva tecnología será efectiva si quienes hacen uso de ella logran su apropiación y adherencia.

De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, existe mercado para Soluciones Ejecutivas S.A.S., no implicando con ello una rápida aceptación de sus servicios en el mercado; por lo tanto, la estrategia escogida consiste en la implementación de la plataforma en empresas piloto, permitiendo a los futuros clientes observar su funcionalidad. Las áreas críticas de las funciones de administración y finanzas son las relacionadas con: la contabilidad y el soporte jurídico.

Colombia presenta un ambiente de negocios atractivo sostenido por su estabilidad regulatoria, la disponibilidad de mano de obra calificada a un costo competitivo, y por las políticas de desarrollo sectorial del País.

Soluciones Ejecutivas S.A.S. establece la creación de valor para sus usuarios mediante: 1) mediante una plataforma parametrizada estándar que permite registrar contablemente las operaciones en el momento de su ejecución, 2) la plataforma informática tiene una interfaz amigable con el usuario y aprovecha las ventajas del concepto Computación en la Nube, permitiendo al usuario acceder a ella en cualquier lugar en donde tenga disponibilidad de internet, la plataforma además, cuenta con facilidades que ofrece OpenERP y, 3) se ofrecen Servicios de Desarrollo Empresarial para las mipymes bajo la asesoría de consultores de primer nivel.

A. Anexo: Entrevista para determinar las necesidades de apoyo administrativo y financiero para la micro, pequeña y mediana empresa

Entrevistado: Gerente general de la microempresa

Lugar: Oficina de la Gerencia

Fecha: A convenir.

Instrucciones para el entrevistado

Una duración máxima de 45 minutos en total (5 minutos de entrevista).

Explorar las posibles necesidades de apoyo administrativo y financiero.

Para facilidad del entrevistador la entrevista será grabada, si así lo desea el entrevistado, para análisis futuro de la entrevista.

Si así lo desea, los resultados de la entrevista serán confirmados con el entrevistado antes de su publicación.

Puede tomarse el tiempo que considere necesario para responder a las preguntas y si en algún momento desea volver sobre una pregunta anterior, siéntase totalmente comfortable en hacerlo.

Funciones administrativas y financieras son aquellas funciones básicas y necesarias para el funcionamiento de su empresa, diferentes al objetivo primordial del negocio, como son:

Nómina

Recurso Humano

Contabilidad

Compras y suministros

Soporte jurídico

Seguridad

Mensajería

Servicios Generales, Aseo y cafetería.

Etc.

La primera parte de la entrevista son 5 preguntas y contra-preguntas para determinar la apreciación de la empresa en el área, así como el sentir de la Gerencia, la información suministrada no debe ser necesariamente exacta sino que se refiere al sentir del entrevistado en este aspecto .

La segunda es una calificación de 0 a 5 sobre temas específicos que pretenden encontrar áreas en las cuales se percibe o no interés de apoyo.

Primera parte de la entrevista (Cualitativa)

Preguntas claves y sondeo de investigación

1) ¿Cómo, cuándo y por qué usted decide montar _____ ?

1a) ¿Cuál considera que fue su mayor ventaja competitiva (conocimientos y/o experiencia) en el momento de iniciar su empresa?

1b) ¿Cómo calificaría hoy sus conocimientos y/o experiencia en el momento de iniciar su empresa en las áreas de soporte y, especialmente, en la administrativa y financiera?

2) ¿Qué porcentaje de todos sus costos pueden corresponder al soporte administrativo y financiero de su empresa?

2a) ¿Considera que este porcentaje es apropiado o inapropiado y porque?

3) ¿Qué porcentaje de su tiempo está dedicando a estas labores de soporte administrativo y financiero?

3a) ¿Considera que este porcentaje es apropiado o inapropiado y por qué?

4) ¿Ha realizado o ha pensado realizar, con externos o internamente, una reingeniería a las áreas de soporte administrativo y financiero?

4a) ¿Cuáles son las principales razones, por qué si o por qué no, lo hizo o lo haría?

5) ¿Tiene contratados o ha pensado contratar, con empresas especializadas, alguna de las funciones de apoyo administrativo y financiero?

5a) ¿Cuáles son las principales razones, por qué si o por qué no, lo hace o lo haría?

6) De las funciones de apoyo administrativo y financiero, ¿cual o cuales considera que da o dan un mayor valor agregado para su organización y por qué?

6a) ¿En la actualidad se siente bien apoyado?

6b) ¿Cómo calificaría al talento humano?

6c) ¿Qué requerimientos le haría a esta área para que satisficiera mucho mas sus expectativas?

7) ¿Consideraría otras funciones administrativas y financieras, un poco más especializadas, como: Estrategia del negocio, inteligencia tecnológica, mercado objetivo, clientes potenciales, soporte de ventas, investigación operativa, análisis de productividad, etc., podrían ser de vital importancia para su empresa y por qué?

7a) ¿Recibe información o soporte a través de asociaciones o cámaras de comercio?

8) ¿Qué tanto conoce de su plataforma tecnológica o herramientas que utiliza su empresa para el soporte administrativo y financiero de su empresa?

8a) ¿Qué tan integradas son entre ellas y con el resto del negocio?

9) ¿Qué tan integrada es su plataforma tecnológica para el soporte administrativo y financiero de su empresa?

9a) ¿Cuáles son las principales razones, por qué si o por qué no, lo hizo o lo haría?

Segunda parte de la entrevista (Cuantitativa)

Las respuestas se califican desde muy mala (0) hasta excelente (5)

Usted optó u optaría por contratar los servicios administrativos y financieros a un proveedor de servicios (Outsourcing) por una o varias de las siguientes razones

Calificación	0	1	2	3	4	5
Razón						
Confiabilidad Se refiere a si el empresario encuentra un buen grado de confianza en entregar a un externo todo el soporte administrativo y financiero.						
Oportunidad Tiene que ver con dos aspectos que la información requerida como soporte de estas áreas este permanentemente actualizada y al alcance en todo momento de la empresa.						
Calidad La calidad del soporte debe ser alta, garantizada por procesos altamente eficientes, innovadores y apoyados en una tecnología que permita integrar a la empresa con el "outsourcing".						
Confidencialidad El "outsourcing" debe garantizar que la confidencialidad de los datos de la empresa, en otras palabras que ninguna persona, sin autorización, dentro y fuera de la empresa tenga acceso a la información requerida en el soporte administrativo y financiero						
Seguridad La seguridad de los procesos y de los datos debe ser garantizado por el "outsourcing" permitiendo que exista el respaldo necesario y suficiente para cada uno de ellos, incluyendo el factor humano.						
Economía Por naturaleza el "outsourcing" debe ser mucho más económico para el empresario brindando un soporte de alta calidad a precio reducido debido a que los costos se comparten con otros empresarios.						
Estandarización de procesos						

Al no ser procesos estratégicos dentro de la empresa estos deben ser ejecutados eficientemente y bajo la normatividad existente.						
--	--	--	--	--	--	--

¿Cuáles de las siguientes áreas gustaría ser soportado por un outsourcing que cumpla con varios de los aspectos mencionados anteriormente?

Calificación	0	1	2	3	4	5
Área						
Nomina se refiere a la liquidación de todos los conceptos y de devengados y descuentos a los diferentes tipos de contratos laborales						
Recuso Humano Proceso de selección, contratación, capacitación y administración.						
Contabilidad Registro, control y generación de reportes de las operaciones de la empresa						
Compras y suministros Adquisición de materias primas y suministros para la operación del negocio						
Seguridad (Vigilancia) Custodia de los activos.						
Soporte Jurídico En la elaboración y liquidación de contratos						
Servicios Generales Procesos de apoyo como cafetería, mensajería, etc.						

Bibliografía

Bell, J. (1998): *Wanted – good Housekeepers (facilities management industry)*.

Blyth, A. (2006): *Siete pasos para el éxito (en outsourcing financiero y contable)*.

Bruszies, C. (2001): *Creating Competitive Advantage Through Customer Relationship Management: A Case Study For An Electrical Engineering Company*. Henley Management College.

CONPES 3072.(2000): *Agenda de Conectividad*. República de Colombia, DNP y Ministerio de Comunicaciones.

DANE. (2010): *Encuesta Anual manufacturera del año 2007*.

DANE. (2011): *Principales Indicadores del Mercado Laboral*. Boletín de prensa.

Gannon, C. & Liu, Z. (1997): *Poverty and Transport*. Transport Infrastructure Notes, núm. TWU-30, World Bank.

Gilley, K.M. & Rasheed, A. (2000): *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*. Journal of Management, 26 (4): 763-790.

Handfield, R. (2006): *A Brief History of Outsourcing*. NC State University.

Jones, O. (2000): *Facility management: future opportunitie, scope and impact*.

Kakabadse, A. & Kakabadse. N. (2002): *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*. European Management Journal Vol. 20, No. 2: 189–198

Lall, S. (2000): *Strengthening SMEs for International Competitiveness*. The Egyptian Center for Economic Studies. Working Paper N° 44.

Mesa Sectorial sobre Cloud Computing. (2010): *Cloud Computing-una perspectiva para Colombia*. Versión 1.0.0.

Moule & Nelson. (1996): *Companies are tuning in to FM*.

Orcasitas, A. & Sahibzada, Z. (2010): *The role of Emotional factors in Outsourcing of SMEs*. Umeå School of Business. Master thesis.

Overby, S. (2007): *ABC: An Introduction to Outsourcing*. CIO.com.

Perry, M. *Scrutinized, demonized, revolutionized (outsourcing)*.

Pérez, G. (2005): *La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia*. Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República, Cartagena.

Riley, M. J. (1998): *The mail man cometh*.

Rodríguez, A. (2003): *La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*. FUNDES INTERNACIONAL. Programa Mejoramiento de las Condiciónes de Entorno Empresarial.