

# OutSourcing - ITaaS

---

Fecha: 10/10/2012

Autor: Ricard Garcia Mirayo

## FICHA DEL DOCUMENTO

### Tabla del documento:

<b>Tipo documento</b>	<b>Memoria TFC</b>
<b>Código del documento</b>	
<b>Fecha del documento</b>	10/10/2012
<b>Autores del documento</b>	Ricard Garcia Mirayo
<b>Proyecto</b>	TFC – Gestió de Projectes
<b>Tutor</b>	Ana Cristina Domingo Troncho

### Tabla de versiones:

<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.0	10/10/2012	Creación del documento
2.0	07/11/2012	Inclusión de los puntos Modelo De Negocio.
3.0	09/12/2013	Finalización Memoria TFC

### Tabla de documentación entregada por el cliente:

<b>DOCUMENTO</b>	<b>TIPO</b>
No aplica	No aplica

Para más información, los interlocutores son:

- Ricard Garcia Mirayo – rgarciam@uoc.es

# Índice

<b>PRESENTACIÓN DE LA IDEA.....</b>	<b>4</b>
ORIGEN DEL PROYECTO .....	5
OPORTUNIDAD.....	7
PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR.....	8
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y / O SERVICIO .....	8
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO .....	10
RESTRICCIONES .....	11
<b>ESTRATEGIA.....</b>	<b>12</b>
MISIÓN Y VISIÓN .....	12
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	13
SITUACIÓN ACTUAL .....	15
IDENTIFICACIÓN DE MARCA (INSIGHTS), REPUTACIÓN (STAKEHOLDERS).....	17
<b>MODELO DE NEGOCIO. ....</b>	<b>23</b>
ANÁLISIS DAFO .....	23
MODELO DE TRANSFORMACIÓN (OUTSOURCING) .....	24
IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO .....	30
RENTABILIDAD, DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS.....	35
<b>MODELO ORGANIZATIVO. ....</b>	<b>37</b>
ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS / VIRTUALES.....	37
MODELO DE GOBIERNO. ....	39
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	42
<b>PLAN DE PROYECTO .....</b>	<b>44</b>
DEFINICIÓN DE ÁMBITOS DE ACTUACIÓN.....	45
ANÁLISIS DE RIESGOS .....	46
PRIORIZACIÓN Y HOJA DE RUTA .....	49
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>
<b>MONOGRAFÍAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO 1: PLAN DE TRABAJO .....</b>	<b>55</b>
ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO TFC.....	55
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	55
ALCANCE DEL PROYECTO .....	56
PLANIFICACIÓN DE PROYECTO TFC.....	56
OBSERVACIONES.....	58

# Presentación de la idea

---

La idea básica corresponde a la transformación de un modelo de mantenimiento de aplicaciones y sistemas informáticos, hacia un modelo de soluciones orientado a “Servicios Gestionados”, sobre valores cooperativos, gestión democrática, cercana a las personas y socialmente responsable, con el objetivo de dar respuesta a las demandas actuales, en el ámbito empresarial, de externalización de servicios.

## ¿Qué Objetivos básicos persigue este proyecto?:

1. **VALORES cooperativos:**
  - a. **CERCANIA:** Accesible al equipo humano que lo integra, a los clientes y colaboradores. Las personas son el capital de nuestra actividad.
  - b. **SOCIALMENTE RESPONSABLE:** Apostamos en formar parte del entorno más cercano en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales. Se reinvierten los excedentes societarios y se genera ocupación.
  - c. **DEMOCRÁTICO:** Se fomenta la participación societaria a partir de una gestión democrática.
  - d. **INNOVADOR:** Se impulsa la mejora continua a partir de una promoción de los procesos de innovación.
2. **Modelo Asociativo:** Asociación o unión con cooperativa/s, o empresas que comparten los mismos valores. "CO-CREACIÓN", soluciones de valor compartiendo los beneficios y participación en la creación del conocimiento de valor.
3. **Transformación a un Modelo Social,** incluyendo técnicos de soporte y técnicos cualificados bajo programas de inserción laboral tutelados por entidades o cooperativas de ámbito social.

## ¿Cuáles son sus Objetivos Sociales?:

1. Conseguir un marco de colaboración entre entidades de ámbito puramente social y al servicio de las personas, con empresas de TI focalizadas en dar soluciones puramente de negocio.
2. Transformar un servicio enfocado a las empresas en su objetivo de reducción de costes, en un centro de valor para entidades sociales y poder dar un servicio más a la sociedad.
3. Y como beneficio a corto plazo, incorporar personas con riesgo de exclusión en el ámbito laboral y proporcionarles una carrera profesional.

# Origen del proyecto

---

Los estudios realizados por algunas consultoras establecen como uno de los criterios de las empresas para los siguientes años, la reducción de costes. Estos mismo estudios reflejan que el aumentando del Outsourcing, como servicio externo en los departamentos TI, permite lograr con éxito el cumplimiento de estos retos. La evolución hacia una gestión recurrente (Servicios gestionados) es obvio.

En conclusión, podemos afirmar que un Outsourcing adecuado y planificado de los recursos, puede suponer en los departamentos TI un ahorro significativo de sus costes.

**¿Cuál es el esquema o Planificación a que se enfrentan los departamentos de TI?**

**¿Qué se exige?**

**Retos de los departamentos de TI**

- Presión constante de reducción de costes.
- Aumento de la eficiencia operativa.
- Aumentar la rapidez en la implementación de soluciones.
- Optimización del uso TI para impulsar “negocio”.
- Alineación TI con el “Core Business” de la

**¿Dónde?**

**Competencias de los departamentos de TI**

- Aplicaciones.
- Equipamiento del puesto de trabajo y Servicio de Atención a Usuario (SAU).
- Centro de Procesamiento de Datos (CPD).
- Conectividad y comunicaciones.

**¿Cómo hacerlo?**

**Motores de Transformación de los departamentos de TI**

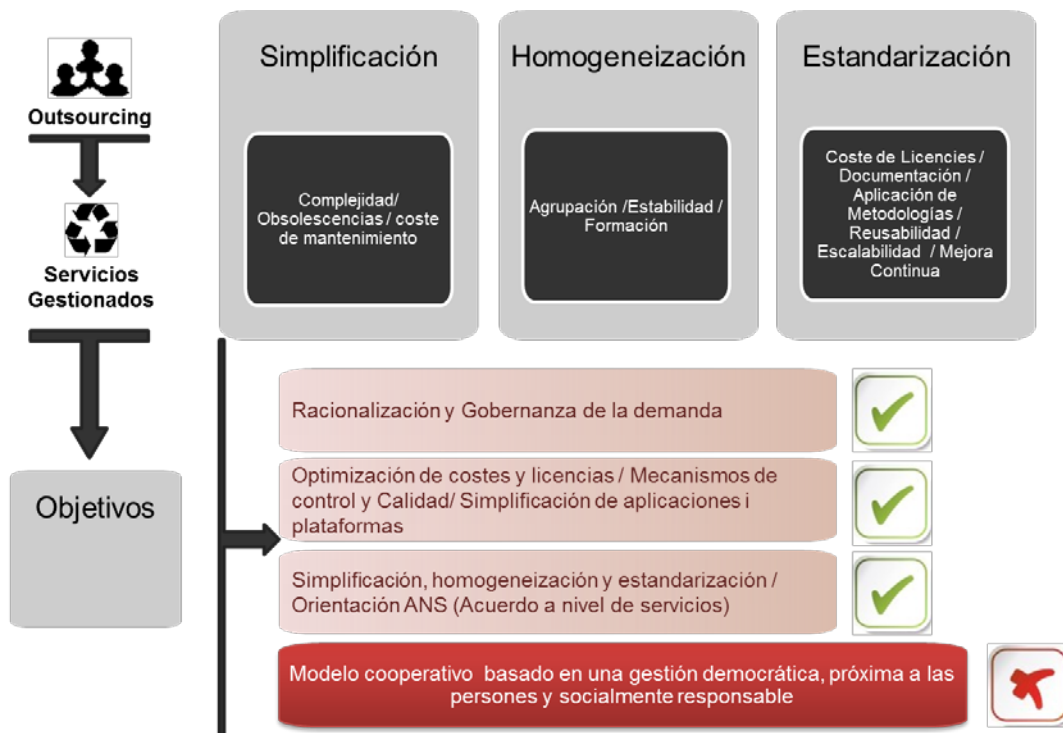
- Simplificación.
- Homogeneización.
- Estandarización.

**¿Qué entendemos por un servicio?** Podemos dar como definición de un servicio el enunciado que hallaremos en cualquier manual de ITIL:

"Un servicio es un medio de proporcionar valor a los clientes facilitando los resultados que el cliente quiere conseguir sin que tenga que asumir costes y riesgos específicos"

**¿Cuáles son las características de un modelo orientado a servicios – Outsourcing?**

- El modelo de Outsourcing libera el Departamento TIC de tareas de poco valor para el negocio.
  - Mecanismos de control y calidad
  - Simplificación de aplicaciones y plataformas.
  - Control de la obsolescencia.
- Aumenta la flexibilidad de la organización y disminuye sus costes fijos.
  - Optimización de costes y licencias
  - Orientación Acuerdos de Nivel de Servicio.
- Facilita la transformación de un modelo de mantenimiento a un modelo de solución de servicio. Servicios Gestionados.
  - Pago por Uso: pago por el uso que se hace de los servicios que se ofrece. De la manera más granular y predecible.



# Oportunidad

---

Según la Real Academia Española, la definición de oportunidad es: *Sazón, coyuntura, conveniencia de tiempo y de lugar.*

Este proyecto basa su existencia en la **coyuntura** actual, en el auge del modelo de Outsourcing o servicios externalizados, en un modelo consolidado en la Gestión de Servicios Informáticos y en una necesidad de incorporar el beneficio social como valor diferencial respecto a los modelos tradicionales.

Y, este proyecto tiene como oportunidad, la **conveniencia** de dotar a las entidades sociales de una ocasión de generar servicios autofinanciados y alejarse de la dependencia de las administraciones públicas.

En relación a la oportunidad, en el apartado de “Situación Actual” de esta memoria se describe el porqué de un proyecto de estas características, y cuales son las circunstancias que favorecen la creación de un proyecto, ambicioso en su ejecución, pero viable en este momento y lugar.

Es evidente que para que una oportunidad se transforme en una realidad, es necesario que se produzca una reacción, y toda reacción, sea cual sea su naturaleza, necesita de una serie de catalizadores, y son los catalizadores los que ofrecen la posibilidad que la reacción ocurra.

Catalizadores de Oportunidad:

- Facilidad de penetración del Modelo de Outsourcing en las empresas.
  - Madurez de las empresas en servicios Outsourcing o externalización.
  - Metodologías de gestión de servicios, sirva como ejemplo ITIL en la gestión de servicios, implantado y ejecutándose en la mayoría de empresas.
- Creación de formas jurídicas societarias (Cooperativa de Trabajo Asociado) vinculadas a la tecnología.
  - Talento y conocimiento técnico necesario.
  - Fiscalidad más ventajosa y modelos de empresa vinculados a la persona y no a los accionistas.
  - Trabajadores más implicados en la empresa, ya que son parte de la misma.
- Facilidad de asociación entre cooperativas de trabajo.
- Directivas de entidades del 3 sector hacia la transformación de un modelo de beneficio social.
  - Entidades del 3 sector con capacidad de transformación y recursos para su realización.
  - Grupos de entidades y asociaciones focalizadas en generar nuevos servicios.
  - Recursos financieros para el desarrollo de proyectos sociales.

- Capacidades institucionales, social corporativa y jurídica, disposición de influir sobre los actores públicos y privados.
- Vinculación de organismos públicos y empresariales en proyectos con fundaciones, obras sociales y entidades de carácter social.

## Presentación del equipo promotor

---

Responsable de la definición y desarrollo de los apartados de esta memoria, que realizará las tareas descritas en la planificación del proyecto.

Ricard Garcia Mirayo:

Linkedin: <http://es.linkedin.com/pub/ricard-garcia/4a/90/600>

### Resumen del perfil:

Amplia experiencia en el mercado de proveedores de servicios, proyectos y soluciones de TI de alto valor. Responsable de operaciones en grandes cuentas, manager del porfolio de proyectos y coucher de equipos de desarrollo.

- Gerente de Desarrollo de Negocio Jamgo, sccl
- Gerente de Servicios Tecnológicos,: Near Technologies
- Manager ECM Barcelona: Dominion Tecnologías
- IT Specialist, CBS Consultant, GBS Application Consultant : IBM

## Descripción del producto y / o servicio

---

El producto de este proyecto es crear una cooperativa de segundo grado de servicios de TI que ofrezca servicios de Outsourcing (servicios gestionados) a empresas, ya sean cooperativas o empresas no cooperativas.

### Producto/ Servicio a ofrecer: IT como servicio (ITaaS)

- Servicios de mantenimiento Niveles (N1, N2 y N3
- "IT interim management"
- Gestión de la Transformación a Modelo Social.
- Gestión Outsourcing. (Servicio Gestionado).
- Ejecución de los ANS (Acuerdo a Nivel de Servicio).

### Ámbitos posibles de actuación:

Aplicaciones: Oficinas Técnicas / Proyectos / soporte de aplicaciones:



- Software de gestión corporativo. (Soluciones Verticales / Horizontales)
- Aplicaciones web / movilidad.
- Intranet / Web Social Empresarial.

Equipamiento del puesto de trabajo y Servicio Atención Usuario (SAU):  
ServiceDesk / HelpDesk (N1, N2 y N3):

- Correo Electrónico
- Ofimática,
- Plataforma / Móviles

Centro de Proceso de Datos (CPD). Mantenimiento de Infraestructura:

- Consolidación y administración de servidores.
- Servidores de aplicaciones y bases de datos.
- Servidores de correo electrónico / Colaboración

Conectividad y Telecomunicaciones: Mantenimiento de comunicaciones

- Redes (privada / internet)
- Seguridad
- Telefonía IP.

Para concretar o definir en que consiste este producto, es necesario definirlo como un modelo, un modelo que incluye la forma jurídica, cooperativa de 2 grado, pero a su vez un tipo de organización que garantice los objetivos sociales. El modelo que se propone es crear una cooperativa de segundo grado con empresas de TI (preferiblemente cooperativas) especializadas en cada ámbito de actuación que aportaran el conocimiento y especialistas (N2 y N3) junto con entidades de ámbito social (preferiblemente cooperativas) que aportan los técnicos sociales y programas de inserción laboral para los técnicos de primer nivel (N1).

Modelo, no sólo debe proporcionar o garantizar la excelencia de un servicio técnico, sino debe estar acompañado de un procedimiento que facilite la incorporación de las personas sujetas al programa de **incorporación de grupos** desprotegidos o con dificultad de inserción al mundo **laboral**.

Este modelo debe dar una propuesta de valor, una propuesta que se irá definiendo a lo largo de esta memoria, pero que se basa en proporcionar niveles de servicio de mantenimiento o soporte a los departamentos de TI. Niveles sujetos a acuerdos de servicio (ANS) y a equipos especializados para cada nivel.



## Estructura del documento

El presente documento corresponde a la memoria del proyecto de Outsourcing- ITaas.

El contenido de este documento se estructura en los siguientes puntos:

- **Estrategia.** Donde se describe la misión y visión del proyecto, con la finalidad de hacer hincapié en los objetivos sociales.
- **Modelo de Negocio.** Donde se describe los puntos para lograr el marco o escenario, donde se refleja el proceso de negocio que está detrás de este proyecto.
- **Modelo Organizativo.** Donde se describen que mecanismos se adoptarán para facilitar un modelo vinculado a estructuras u organizaciones Virtuales Modulares y herramientas mediante las cuales los órganos directivos y gerenciales pueden dirigir y administrar las actividades.
- **Plan de Proyecto.** Donde se describen los pasos o tareas para llegar a la etapa operativa del mismo, y por lo tanto, delimitar el ámbito de actuación.

Se establece esta estructura de documento para presentar de una forma ordenada los conceptos principales del proyecto y las actividades a ejecutar para la realización del mismo. El contenido o producto final corresponde a la memoria exigida para superar los créditos de esta asignatura.

## Restricciones

---

Este documento tiene como finalidad establecer las bases de un proyecto de Outsourcing con una transformación a un modelo social, que permita formar parte de un plan de negocio, estratégico o de viabilidad en el futuro. Las valoraciones económicas o de costes del proyecto se pretenden realizar una vez presentado a los diferentes actores o posibles participantes del proyecto.

Se contempla en el alcance de la memoria definir un modelo de gobierno pero no se pretende detallar un estudio de las metodologías propias de gestión de servicios aunque si se harán referencias a las mismas.

# Estrategia

---

## Misión y visión

---

Por la propia naturaleza del proyecto debemos definir la misión y visión teniendo en cuenta dos conceptos básicos: Empresarial y Social.

Si partimos de la definición de misión como el objetivo central de una organización y la visión como una declaración hacia donde se dirige, en este caso, creo necesario incorporar como parte de su ADN de proyecto, una visión empresarial como factor de éxito de viabilidad y una visión social de sus valores, que es en definitiva, su razón de ser.

Debo remarcar la importancia de la visión. Según el autor del libro “Negocios Exitosos” de Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Del libro Negocios Exitosos, de Flietman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.)

Misión y Visión sujeto al concepto empresarial.

- MISIÓN, ayudar a nuestros clientes en el proceso de transformación hacia un modelo de Outsourcing y acompañar a los departamentos de TI en el desempeño de los retos de eficiencia, optimización y reducción de costes aplicando economía de escala.
- VISIÓN, referente empresarial en sector TI de servicios de OutSourcing supeditado a unos valores que tengan un impacto social pero que a su vez, se pueda cuantificar el número de beneficiarios.

Misión y Visión sujeto al concepto Social.

- MISIÓN, reside en transformar el conocimiento tecnológico y de innovación en valor, dando respuesta a la demanda empresarial de alcanzar sus retos de negocio, mediante los valores de un modelo cooperativo basado en una gestión democrática, cercana a las personas y socialmente responsable”
- VISIÓN, referente empresarial en sector TI por un modelo participativo centrado en las personas. Operando de forma eficiente bajo criterios de innovación y sostenibilidad y, creando valor y empleo de calidad.

Misión y Visión del proyecto OutSourcing – ItaaS.

- MISIÓN, ayudar a nuestros clientes en el proceso de transformación hacia un modelo de Outsourcing, dando respuesta a la demanda empresarial de alcanzar sus retos de negocio, mediante los valores de un modelo cooperativo basado en una gestión democrática, cercana a las personas y socialmente responsable”

- **VISIÓN**, referente empresarial en sector TI de servicios de Outsourcing supeditado a unos valores sociales. Operando de forma eficiente bajo criterios de innovación y sostenibilidad y, creando valor y empleo de calidad.

## Objetivos estratégicos

---

El presente proyecto analiza la viabilidad del proyecto empresarial bajo la forma jurídica de cooperativas, de 2 grado, como una empresa de soluciones informáticas que pueda ofertar a sus clientes, los servicios de Outsourcing (servicios gestionados).

El proyecto surge de la experiencia personal y profesional del sector de las nuevas tecnologías combinada con la oportunidad de negocio que se deriva de la conjunción de varios aspectos y cambios en el entorno de las nuevas tecnologías.

Por una lado la percepción de los gerentes y empresarios de que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son un componente muy importante para la consolidación y crecimiento de sus empresas, por otra, el coste cada vez menor de estas tecnologías, que las hace accesibles a pequeñas y medianas empresas y en tercer lugar, el grado de externalización, cada vez mayor de los recursos destinados al mantenimiento de los departamento y soluciones TI.

Los puntos estratégicos que debe aunar este proyecto, es alcanzar dos tipos de objetivos:

- **Objetivos de ámbito social**, que ofrezca una serie de beneficios que de valía y por lo tanto un valor diferencial al proyecto.
- **Objetivos económicos o financieros**, que presenten la viabilidad desde el punto de compañía, a unas iniciativas empresariales sujetas a las necesidades del mercado.

### Objetivos Sociales

Interacción y sinergias entre cooperativas con la finalidad afianzar el mundo cooperativo como modelo viable frente a la empresa no cooperativa. Crear escenarios de colaboración que fortalezcan el crecimiento de la cooperativas y por lo tanto la adhesión de nuevos socios.

Ofrecer a las entidades de ámbito social, un proyecto que les permita dar un servicio de integración e inserción laboral a colectivos desprotegidos o con dificultad de incorporarse al mundo laboral y, en cierta manera, dar la oportunidad de ofrecerles una carrera profesional en el ámbito de las nuevas tecnologías.

#### **Actores Sociales:**

**Entidades sociales del tercer sector.** *“El tercer sector social es el conjunto de entidades privadas sin ánimo de lucro, mutualistas o prestadoras de servicios, que trabajan por la inclusión y la cohesión social, con especial atención a los colectivos más vulnerables de la sociedad.”*

Los colectivos o segmento a los que puede ir dirigido este proyecto son:

- Jóvenes (dificultad para encontrar su primer puesto de trabajo o que no cumplan con los altos requerimientos curriculares que se exigen en el sector de las TI)
- Desempleados (Con experiencia en el sector pero que por cuestión de edad quedan excluidos)
- Personas con un grado de minusvalía. (Este proyecto favorece que el % de grado no sea un impedimento).
- Personas que por causas personales, o procedencia (no nacionales) estén sujetas a programas de formación específica para su inserción laboral.

Remarcarse que una organización de esta naturaleza no sólo necesita de técnicos, sino de administrativos y de todos aquellos perfiles que contribuyen en todos los departamentos de una empresa.

### **Cooperativas del sector de las tecnologías:**

En el sector tecnológico, la inter-cooperación presenta ventajas obvias. El desarrollo de las diferentes áreas de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es una tarea que se ve facilitada si se agrupan conocimientos especializados y se impulsan sinergias en los distintos ámbitos que forman el sector de las TIC.

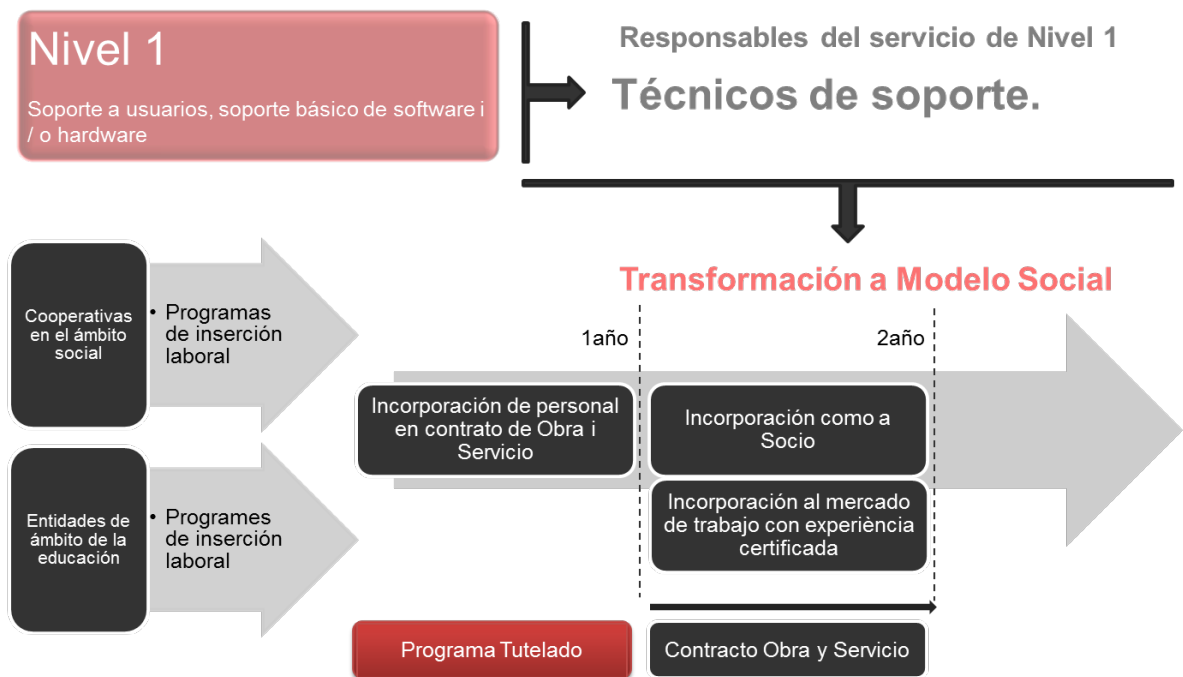
### **Objetivos de financiación (ingresos):**

El modelo de negocio que se propone debe ser económicamente autosuficiente, que genere sus propios ingresos sin ser dependiente de donaciones, subvenciones etc. para su sostenibilidad. Se define un tipo de proyecto que pueda ser sostenible a través de los productos y servicios que se ofrezcan.

- Contratos de prestación de servicios resultado de los acuerdos obtenidos.
- Contratos de prestación de servicios resultado de licitaciones u ofertas (ya sean públicas o privadas).

Las políticas de penetración en el mercado de la solución o proyecto de Outsourcing, deben establecerse bajo las siguientes estrategias:

- Acuerdos de colaboración con Organismo públicos y organizaciones que den soporte e imagen a este proyecto.
- Acuerdos de colaboración con cooperativas que en sus planes directores y estratégicos incluyan los mantenimientos de IT como Servicio en condiciones ventajosas
- Acuerdos con asociaciones empresariales para ofrecer nuestros servicios que incluyen en sus estatutos o protocolos su adhesión a la prestación y/o ayuda social como parte de sus valores corporativos.
- Presentación de la empresa ante las federaciones de cooperativas territoriales y Grupos empresariales de Cooperativas.



## Situación actual

Desde inicios del 2011 una de las principales prioridades de las empresas es la reducción de costes, una reducción que se ve reflejada en la redefinición de sus planes directores y directamente, en una reestructuración de sus presupuestos para el 2012 y 2013. Consecuencia directa de esta reestructuración es la disminución del número de licitaciones o concursos para nuevos desarrollos.

La actual situación de crisis generalizada en España y extensible a toda Europa, y la reclamación por parte de las empresas de un modelo de rigidez presupuestaria, obliga a los departamentos de TI a buscar nuevas formulas para afrontar las necesidades de sus organizaciones y cumplir con los objetivos de reducción de costes, intentando minimizar al máximo el impacto que esto supone en sus competencias. “Gartner alerta que los departamentos de TI tendrán que cumplir con múltiples prioridades sin percibir apenas un mínimo aumento de sus presupuestos”.

Según Penteo, consultora TIC independiente, la externalización de algunos de los departamentos de organización y sistemas de información, permitirán a los departamentos de TI y de negocio, hacer frente a estos nuevos retos y definir un nuevo escenario presupuestario para el desarrollo de nuevos proyectos.

“El Outsourcing se ha convertido en una solución real a las necesidades del DOSI. Según un estudio realizado por EMTI, entre las motivaciones que llevan a las Compañías españolas a plantearse el Outsourcing, cabe destacar la necesidad de abordar cambios bruscos ( 87% ) ; el objetivo de reducción de costes ( 73% ) ; la insatisfacción general de la compañía con los Sistemas de Información ( 43% ) ; la presión comercial de un consultor ( 40% ) ; y la falta de capacidad del equipo ( 20% )”. (DOSI, Departamento de Organización y Sistemas de Información).

Podemos afirmar que, debido a la situación económica y la necesidad de las compañías de transformar sus departamentos, la externalización de los servicios (Outsourcing) adquiere un peso importante en los planes directores y estratégicos de la mayoría de las empresas.

Si las empresas se ven abocadas a la externalización, en el ámbito público, las instituciones de la administración públicas como el CTTI (Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació) ya ha iniciado durante el 2012 la externalización de sus departamentos, confirmando la tendencia del Outsourcing con el objetivo de transformación a un nuevo modelo de servicio gestionado. "La Generalitat fa pública l'adjudicació dels contractes del nou model TIC corresponents a "Aplicacions" i "Lloc de treball i suport a l'usuari".

Si observamos que la tendencia hacia los modelos de Outsourcing empieza a confirmarse como una realidad en la administración pública, y como una estrategia presupuestaria en la empresa privada, ya iniciada hace algunos años pero establecida como una necesidad para afrontar los nuevos retos, ¿Qué puede ofrecer entidades sociales a este nuevo modelo?

Según Guillermo Rojo Dommering de ETCS-grup coop ECOS, en su artículo "Apuntes para el debate. Retos de la sociedad y el tercer sector" hace hincapié en la necesidad de colaboración público-privada y sobre todo en los nuevos retos de las entidades sociales "*la necesidad de generar nuevos servicios y penetrar en nuevos mercados con el objetivo de romper la dependencia actual hacia las administraciones públicas*", aunque su artículo se centra en actividades propias del sector, ¿Es posible adaptar estos nuevos retos de generación de nuevos servicios de las entidades del 3 sector, en un sector tradicionalmente atesorado por las empresas privadas de servicios tecnológicos?.

No es necesario realizar estudios muy exhaustivos para llegar a una conclusión simple, si la empresa debe reducir costes pero deben seguir manteniendo sus infraestructuras de TI, si los departamentos de TI deben dar respuesta a las nuevas necesidades de negocio con presupuestos más reducidos, si la externalización (Outsourcing) debe asumir este recorte de recursos presupuestarios, es evidente que el impacto lo debe absorber las empresas proveedoras de servicios de Outsourcing y por lo tanto, para mantener sus ratios de beneficios y repartición a sus accionistas, lidiar con sus costes laborales con más despidos o en políticas de RRHH que inciden directamente en la precariedad de los puestos de trabajo. Este nuevo escenario proporciona a las empresas o entidades sociales, junto con modelos cooperativistas un marco de actuación que se adecua perfectamente para dar respuesta a esta problemática.

Una forma societaria (Cooperativa de Trabajo Asociado) nos permite destinar parte de la rentabilidad, que en una empresa tradicional iría destinada a los socios capitalistas, a salarios y a inversión, dejando además margen para ofrecer unos precios más ajustados, a eso ayuda también la fiscalidad más ventajosa de las Cooperativas. Al mismo tiempo, las cooperativas aportan más valor, pues los trabajadores están más implicados en la empresa ya que son parte de la misma y, de la calidad de su trabajo depende la viabilidad de la Sociedad.



Y por último y no por menos importante, el carácter de valor social que aporta la inclusión de cooperativas del 3 sector. Por su propia naturaleza de servicios, objetivos y conocimientos, son la calve de transformación de un servicio tradicionalmente focalizado en la obtención de beneficios, en un servicio viable desde el punto financiero y con una valor social. Los programas de integración e inserción laboral a colectivos desprotegidos o con dificultad de incorporarse al mundo laboral, proyectos a colectivos o segmentos con un grado de minusvalía, totalmente aptos desde un punto de vista curricular pero de difícil incorporación en una empresas o simplemente proyectos para jóvenes con dificultad para encontrar su primer puesto de trabajo o que no cumplan con los altos requerimientos curriculares que se exigen en el sector de las TI, son en definitiva la misión y la visión de este proyecto, que proporciona el valor añadido y diferenciador en este mercado tan competitivo como es el de los servicios.

Es evidente que la situación económica actual nos obliga a redefinir los conceptos empresariales y definir nuevos modelos que incorporen alternativas a la visión tradicional de la obtención de beneficios. Incorporar beneficio social a los proyectos y empresas puede ser la formula perfecta para reunir la viabilidad financiera y la necesidad de ofrecer a la sociedad un valor cualitativo, y en definitiva ético.

Una alternativa promovida para resolver este nuevo paradigma es “La economía del bien común “. En concreto, el segundo punto de *La economía del bien común, un modelo económico con futuro: “Resumen en 20 puntos”, 1 de febrero de 2012 por Christian Felber* refleja este nuevo escenario:

*“El marco legal económico experimenta un giro radical, cambiando las reglas del juego de afán de lucro y competencia por cooperación y contribución al bien común: Empresas que practican la cooperación serán recompensados. En cambio, el comportamiento competitivo conlleva desventajas”*

## Identificación de Marca (Insights), Reputación (stakeholders).

---

*“A customer insight is a fresh and not-yet obvious understanding of consumer beliefs, values, habits, desires, motives, emotions or needs that can become the basis for a competitive advantage”* Mohanbir Sawhney.

*“Un Insight es un comprensión fresca y no todavía obvia de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente que puede convertirse en base para una ventaja competitiva”.*

Si seguimos los argumentos expresados por el profesor y consultor Mohanbir Sawhney en marketing estratégico podemos decir que:

- **Un descubrimiento todavía no obvio:** Producto que se ofrece ya existe sólo hay que transformarlo.
- **Una perspectiva única y fresca;** Añade una característica que da valor al producto, beneficio social.

- **Una visión (vista) penetrante de lo obvio:** Encuentro entre una necesidad de mercado y una necesidad social.
- **Una idea aprovechada con espíritu competidor:** Producto competitivo desde la perspectiva empresarial, y un producto sensible dirigido a la parte emocional del cliente.
- **Basado en consumidor que entiende:** Producto tecnológico para clientes tecnológicos.

Si la marca gira en torno a la percepción del cliente consumidor del producto y, en definitiva entre el compromiso establecido entre producto y cliente, la reputación gira en torno al proyecto, su credibilidad y viabilidad del mismo. Es evidente que la reputación va asociada directamente a sus stakeholders, el grado de relación entre ellos, sus capacidades y su participación en la viabilidad del mismo.

Si utilizamos la definición «a quienes pueden afectar» como stakeholders, para referirse a grupos o individuos interesados, involucrados o simplemente actores del proyecto y, quizás lo más relevante, que pueden ejercer cierta influencia sobre él.

Es necesario definir un proceso para obtener como resultado una Matriz Influencia vs Interés que categorice los stakeholders.

Proceso de creación de la Matriz de Stakeholders:

1. Identificar los **stakeholders**.
2. Identificar si el stakeholder desempeña un **rol** interno o externo al proyecto.
3. Identificar los **objetivos** o resultados que el stakeholder espera obtener o que pueda influir.
4. Identificar el **nivel** o grado de interés e influencia que tiene el stakeholder en el proyecto.
5. Identificar las **acciones** que puede emprender el stakeholder de influencia o interés.
6. Identificar las **estrategias** de interés o influencia de los stakeholders.

“Proceso obtenido de <http://pm4r.org/> ; <http://dev.pm4r.org/sites/default/files/content-files/documents/inicio.html> - Matriz de Stakeholders – Guia.”.

Identificación de los stakeholders para el proyecto Outsourcing – ItaaS, rol, niveles de interés e influencia, objetivos y acciones.

<b>Cooperativas de Trabajo Asociado [CTA] especializadas en el sector de tecnologías de la información (TI / TIC).</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Interno	Alto	Bajo

<b>Objetivos:</b> Prestación de servicios Outsourcing (servicios gestionados) a empresas. Oportunidad de negocio de negocio viable y rentable.
<b>Acciones:</b> Inter-cooperación, creación de cooperativas de 2 grado y adquisición de conocimiento. Creación del modelo de negocio y operativo.

<b>Cooperativas de Trabajo Asociado o de servicio del tercer sector [CTA3S], organizaciones que trabajan para la promoción de la persona y para la inclusión de los colectivos vulnerables</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Interno	Alto	Medio
<b>Objetivos:</b> Generar nuevos servicios y penetrar en nuevos mercados con el objetivo de romper la dependencia actual hacia las administraciones públicas.		
<b>Acciones</b> Programas de tutelaje e inserción para colectivos de difícil inclusión laboral. Creación del modelo RRHH, formativo y seguimiento de las personas incluidas en los programas de tutelaje. Promotores del proyecto, plan de Comunicación, publicidad y promoción.		

<b>Federaciones de cooperativas de trabajo asociado [FCTA]</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Externo	Medio	Medio
<b>Objetivos:</b> Generar sinergias de colaboración entre cooperativas, creación de marco de trabajo y participación de las entidades con rol interno. Soporte de estructura de la organización.		
<b>Acciones</b> Definición de las estrategias que se llevarán a cabo para gestionar de manera eficaz la colaboración entre cooperativas.		

<b>Fundaciones, entidades o sociedades de capital riesgo de soporte y promoción del cooperativismo [FUND], en ámbito del trabajo asociado.</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Interno	Alto	Alto

<b>Objetivos:</b> Soporte a gerencia y dirección. “Interim Management”, para la fase iniciales del proyecto.
<b>Acciones</b> Promotores gerenciales del proyecto, crear los instrumentos de financiación y soporte estratégico al proyecto.

<b>Grupos empresariales cooperativos [GEC].</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Externo	Medio	Alto
<b>Objetivos:</b> Externalización de algunos de sus departamentos de organización y sistemas de información, estrategia presupuestaria sobre valores cooperativos.		
<b>Acciones</b> Inclusión en sus planes directores y presupuestarios la contratación de servicios, añadiendo el beneficio social aportado por los proveedores como valor diferencial.		

<b>Organismos públicos y organizaciones de titularidad pública con gestión empresarial autónoma [OPGA].</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Externo	Alto	Alto
<b>Objetivos:</b> Externalización de algunos de sus departamentos de organización y sistemas de información, estrategia presupuestaria sobre valores sociales, actuaciones directas sobre problemáticas sociales actuales y ejecutar acciones valorables por la opinión pública.		
<b>Acciones</b> Inclusión en sus planes directores y presupuestarios la contratación de servicios, añadiendo el beneficio social aportado por los proveedores como valor diferencial. Publicitar y dar soporte a iniciativas y proyectos de transformación social asociado a empresas de trabajo asociado, apoyando a entidades del 3 sector.		

<b>Entidades empresariales que desarrollen parte o totalmente una actividad derivada en Obra Social [ENTOS].</b>		
<b>Rol</b>	<b>Nivel de Interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>
Externo	Medio	Alto

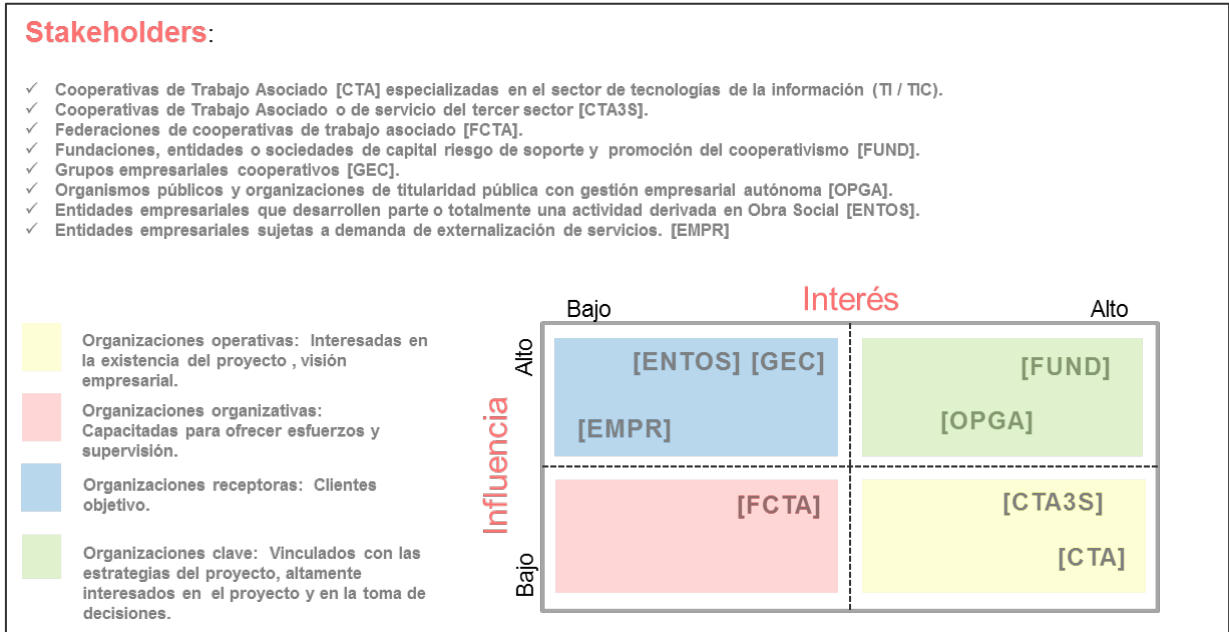
<p><b>Objetivos:</b> Externalización de algunos de sus departamentos de organización y sistemas de información, estrategia presupuestaria sobre valores sociales, actuaciones directas sobre problemáticas sociales actuales y consolidar frente a la opinión pública su implicación como obra social.</p>
<p><b>Acciones</b> Inclusión en sus planes directores y presupuestarios la contratación de servicios, añadiendo el beneficio social aportado por los proveedores como valor diferencial. Publicitar y dar soporte a iniciativas y proyectos de transformación social asociado a empresas de trabajo asociado, apoyando a entidades del 3 sector.</p>

Entidades empresariales sujetas a demanda de externalización de servicios. [EMPR]		
Rol	Nivel de Interés	Nivel de influencia
Externo	Bajo	Medio
<p><b>Objetivos:</b> Externalización de algunos de sus departamentos de organización y sistemas de información, estrategia presupuestaria de reducción de costes.</p>		
<p><b>Acciones</b> Inclusión en sus planes directores y presupuestarios la contratación de servicios, añadiendo el beneficio social aportado por los proveedores como parte de los criterios de selección de las ofertas.</p>		

Por último, identificar las estrategias de acuerdo a la posición de los stakeholders en la matriz, de ejecución, apoyo y soporte al proyecto o influencia para minimizar el impacto negativo sobre éste.

- Participación en las actividades de creación y ejecución del proyecto: **Estrategia Operativa**
- Competencias y capacitación de soporte: **Estrategia Organizativa.**
- Necesidad de obtener servicios de Outsourcing incorporando beneficio social a los proyectos. **Estrategia Receptora.**
- Capacidad promotora y financiera: **Estrategia KeyPlayers.**

## Matriz Influencia vs Interés:



# Modelo de Negocio.

---

En este apartado se define el marco o escenario, donde se refleja el proceso de negocio que está detrás de este proyecto. Se decide separar la estrategia del modelo de negocio, que ciertamente en varias referencias a la construcción de un plan de negocio suelen estar juntas, para poder ver como actúan todas las partes que conforman la propuesta.

En los puntos anteriores se han identificado los socios, grupos o individuos involucrados (stakeholders) y las actividades claves que promueven los beneficios que se obtendrá con el producto. En este punto se analizarán los factores y contexto competitivo del proyecto a través de una herramienta analítica iniciadora (DAFO), transformación hacia el beneficio social como valor y la viabilidad del mismo.

## Análisis DAFO

---

Definimos DAFO como:

*“Metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada”:*

Y cada una de sus características como:

**Fortalezas:** Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Debilidades:** Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

**Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

**Oportunidades:** Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

---

Tabla las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo del proyecto, así como las ventajas y desventajas de Cooperativas de Trabajo Asociado frente a la competencia.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-------------------	--------------------

Equipo Humano implicado 100% en el proyecto. (Profesionales con un alto grado de experiencia y conocimientos).	Entidad Empresarial de nueva creación. Sin experiencia demostrada ante clientes.
Ubicación en una zona con dinamismo TI y experiencia en el ámbito de Cooperativas de Trabajo Asociado. (Barcelona / Cataluña).	Carecer de Instalaciones u Oficina.
Proyecto focalizado en obtener beneficios sociales y alienados con la tendencia actual del nuevo concepto de empresa.	Mercado no está maduro. No se hace referencia a modelos para predecir el éxito o fracaso del negocio orientado a la transformación en valor social.
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Déficit de conciencia/responsabilidad social en las empresas, lo que impide dar valor añadido a actuaciones focalizadas en el beneficio social.	Proyección nacional e internacional. Target extremadamente amplio.
Masa crítica para que el proyecto genere beneficios. Dependencia de las administraciones públicas.	Producto escalable/extensible, creación de nuevos servicios de usuario y empresariales.
Cohesión y cooperación entre las entidades involucradas en el proyecto. Alto grado de gestión estratégica y organizativa.	Posibilidad de crear un modelo de negocio exportable a otros sectores.

## Modelo de transformación (OutSourcing)

El modelo de transformación se centra en el ámbito del equipamiento del puesto de trabajo y Servicio Atención Usuario (SAU): llamado ServiceDesk / HelpDesk.

Todos los departamentos de Tecnologías de la Información (TI) de las empresas tienen implantado algún proceso formal o informal para resolver incidencias de su servicios que afectan a los usuarios finales. La mayoría de procedimientos que no están modelados por alguna metodología orientada a servicio de resolución de incidencias o simplemente carecen de un procedimiento que homogeneización o estandarización de este servicio, supone, a la larga, que las áreas de negocio y el resto de usuarios estén insatisfechos:

Podemos englobar los principales motivos de insatisfacción en:

- Incertidumbre, cuanto se tardará en resolver la incidencia. En la mayoría de los casos no existe ningún compromiso por parte de los técnicos.
- Desconfianza, las mismas incidencias se repiten.



- Desatención, falta de empatía o sensibilidad referente a su problemática que afecta a sus responsabilidades por parte del personal de TI que atiende la incidencia.
- Fastidio, cada vez se le hacen las mismas preguntas sobre sus datos de contacto, su ubicación, el PC que utiliza, etc.
- Inseguridad, durante el tiempo que dura la incidencia no se le envía ningún tipo de comunicación sobre el avance de la resolución.

En conclusión, al final, el usuario opta por la “llamada a un conocido” que pueda solucionarle su problema.

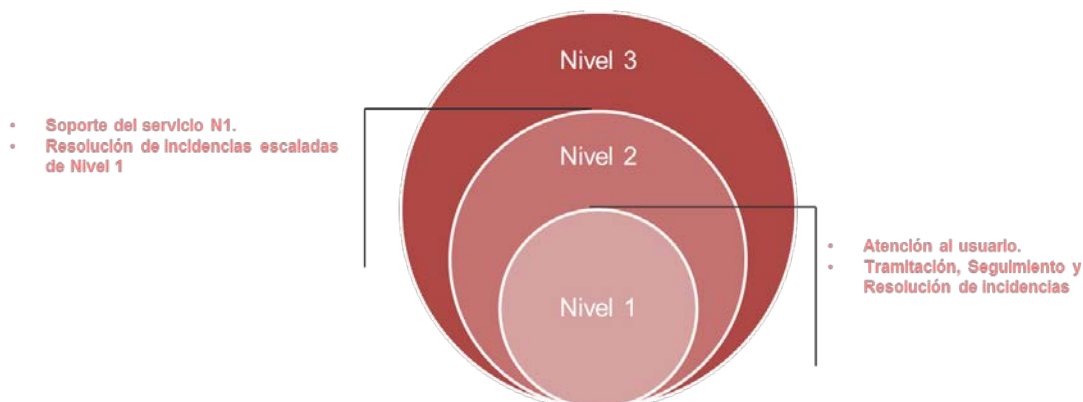
Es decir, identificamos el problema como: Cuando un cliente o usuario tiene alguna incidencia, consulta o reclamación, necesita obtener respuestas o soluciones de una forma rápida y, lo que obtiene como resultado es una situación tremendamente frustrante, pasar por varios técnicos describiendo cada vez su problema hasta encontrar la persona correcta que le dé una solución definitiva.

Para resolver este problema, la mayoría de empresas terminan implementando un punto central de contacto al servicio del usuario (ServiceDesk / HelpDesk.) que provee a los usuarios de un soporte técnico único para recibir ayuda. Este servicio, a su vez, proporciona una mejora de su imagen, tanto interna como externa, y en muchos casos un retorno de la inversión realizada.

En los últimos años se ha tomado como estándar, seguir las recomendaciones de ITIL (IT Infrastructure Library). ITIL especifica un método sistemático que garantiza la calidad de los servicios de TI y en particular los servicios operativos de gestión de incidencias, problemas, peticiones,.. Ofreciendo una descripción detallada de los procesos más importantes en una organización de TI, incluyendo listas de verificación para tareas, procedimientos y responsabilidades que pueden servir como base para adaptarse a las necesidades concretas de cada organización.

No es el objeto de esta memoria realizar un estudio sobre este estándar, pero si creo oportuno hacer referencia para poder establecer los niveles que suelen establecerse para realizar este tipo de servicios y poder vincularlo con el concepto de transformación que sí es el objetivo de este proyecto.

El esquema de un (ServiceDesk / HelpDesk) para una óptima gestión de las incidencias de servicio se basa en 3 niveles de servicio básicos.



El principal objetivo del Servicio de **soporte de Nivel 1** es el de resolver con rapidez y eficacia los posibles problemas o incidencias. Mantiene contacto con el usuario final y cuenta con unas capacidades técnicas bajas y generalistas que tratan de resolver la incidencia siguiendo un proceso establecido. En caso de resolución la incidencia se cierra y sino se escala a Nivel 2.

El servicio de **soporte de Nivel 2** tiene como objetivo conseguir resolver las incidencias que les llegan escaladas de Nivel 1. Son técnicos con más experiencia (especializados en áreas concretas).

El servicio de **soporte de Nivel 3** suele estar formado por expertos en tecnologías concretas que resuelven las incidencias no resueltas en Nivel 1 y 2, en la mayoría de casos estos técnicos son proveedores externos vinculados a al fabricante del software o a contratos de garantía de los productos adquiridos por el cliente.

Desde una visión de roles y responsabilidades del equipo humano que compone un (ServiceDesk / HelpDesk)

### ROLES

RESPONSABILIDADES	Gerencia ServiceDesk	Project Manager	Agentes de soporte N3	Agentes de soporte N2	Agentes de soporte N1
Agregarle valor al proceso					
Manejo de los servicios dentro del ServiceDesk					
Conocimiento del contrato actual determinar si las peticiones de servicio caen dentro del contrato.					
Coordinar las actividades evaluación del progreso del servicio y resultados obtenidos					
Implementar y dar soporte global basado en los procesos de gestión de problemas o incidentes					
Desarrollar metodologías de manejo de problemas o incidentes y de mejores prácticas					
Cumplir con métricas y compromisos contractuales (SLA)					

Soporte técnico y funcional de primer nivel					
Dar soporte a las tecnologías del cliente					
Atención al usuario					
Monitorización e equipos y servicio					
Análisis de mejoras de los sistemas existentes					
Soporte técnico y funcional de segundo nivel					
Soporte técnico y funcional de tercer nivel					

El modelo de negocio reside en crear una cooperativa de segundo grado de servicios de TI que ofrezca servicios de Outsourcing a empresas, ya sean cooperativas o empresas no cooperativas, adquiriendo los roles de gerencia, Project manager y equipos de soporte N1 y N2 del servicio y ofreciendo un producto gestionado que englobe todas las responsabilidades descritas en la Matriz de roles y responsabilidades.

El proyecto de Outsourcing generará ingresos a partir de los contratos de Servicios con las empresas o Integradores de Tecnología a través de la ejecución de contratos de servicio, por medio de lo cual se busca garantizar ingresos periódicos a través de pagos mensuales o anuales anticipados por los servicios contratados.

La transformación social recae en incorporar a personas de colectivos desprotegidos o con dificultad de incorporarse al mundo labora en el rol de agentes de soporte de nivel 1. En este punto es donde es necesario incluir programas y proyectos de tutelaje, formación y seguimiento liderados por una entidad del tercer sector.

Una posible secuencia lógica de programas:

- Programa de contacto y diagnóstico: Análisis de la situación real del beneficiario del programa, sus posibilidades, prioridades y necesidades para acceder.
- Programa de orientación: Posibilidades existente y toma de decisiones.

- Programa de Formación y profesionalización: cubrir las carencias en cuanto a carencias profesionales u ocupacionales.
- Programa Inserción laboral: ayudando a la colocación
- Programa de seguimiento y reorientación: seguimiento de soporte a mantener el empleo o reorientación profesional.

## Portafolio de Servicios

---

- **Servicio de Service Desk:**  
Creación de un Service Desk, un punto único de contacto, capaz de resolver con rapidez y eficacia los posibles problemas que surjan.
- **Gestión de incidencias:**  
Establecer un área de recepción o captación de incidencias, el área de apertura de incidencias y el área de resolución de incidencias.
- **Gestión de problemas:**  
Ejecutar las funciones principales de análisis de los incidentes ocurridos para descubrir su causa y propone soluciones a los mismos y monitorizar la calidad de la infraestructura TI y su configuración con el objetivo de prevenir incidentes incluso antes de que estos ocurran. Definamos como problema aquella situación que puede provocar múltiples incidencias, y es posible que el problema no se diagnostique hasta que se produzcan una serie de incidencias relacionadas entre ellas.
- **Gestión de cambios:**  
Implementar un modelo de operativo de cambios en el software o hardware de la empresa. Estos cambios se deberán realizar de forma justificada y ordenada, y deberán reflejarse en las bases de datos de los elementos de los sistemas e infraestructuras de la empresa.
- **Gestión de Configuraciones:**  
Controlar, monitorizar e integrar las actividades de configuración a través de plataformas y tecnologías.
- **Gestión de Versiones:**  
Implementar y control de calidad de todo el software y hardware instalado en el entorno de producción. Este proceso garantiza el correcto despliegue de versiones, incluyendo la integración, el análisis y el almacenamiento de las mismas.
- **Gestión de los Niveles de Servicio (ANS):**  
Gestionar la calidad de los servicios, a través de los acuerdos establecidos con el cliente, monitorizando y realizando los informes necesarios de las acciones que pueden provocar una pérdida del servicio.
- **Gestión de la Disponibilidad:**  
Asegurar que los servicios TI estén disponibles y funcionen correctamente siempre que los clientes y usuarios deseen hacer uso de ellos en el marco de los ANS en vigor

➤ **Gestión de la Capacidad:**

Gestionar la disposición de clientes, usuarios y el propio departamento TI los recursos informáticos necesarios para desempeñar de una manera eficiente sus tareas y todo ello sin incurrir en costos desproporcionados.

➤ **Gestión de la Continuidad del Servicio:**

Asegurar la NO interrupción de los servicios TI eliminando las posibles consecuencias adversas para el negocio.

➤ **Gestión Financiera:**

Evaluar y controlar los costes asociados a los servicios TI de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos TI necesarios.

➤ **Gestión de la Seguridad de la Información:**

Custodiar la información, que esté siempre a disposición del negocio y sea utilizada sólo por aquellos que tienen autorización para hacerlo.

## Planes de capacitación

---

El modelo de negocio debe estar soportado en base a una serie de planes de capacitación de los empleados y trabajadores, y a su vez certificaciones a nivel de empresa (cooperativa de 2 grado) que ayuden a resaltar la excelencia en el servicio y el reconocimiento del mercado.

Si la persona, ya sea como especialista en cada una de las áreas de intervención del servicio propuesto o a la cual va dirigida la “transformación social”, es el foco de toda la actividad de este proyecto, es evidente la necesidad de invertir en planes que proporcionen de manera continua y sistemática, el conocimiento y las habilidades del personal.

Debemos establecer tres niveles de capacitación o certificación:

**Empresa (cooperativa de 2 grado):** Es un requerimiento casi obligatorio para poder licitar o responder a un concurso de contratación de servicios informáticos acreditar estar en posesión de certificaciones similares a ISO 9001, ISO 2000, COBIT, CMMi e ISO 27001 y, en la mayoría de los casos, acreditar que cuentan con un equipo capacitado en estas certificaciones. Este plan de certificaciones deben ser incluidas en los planes estratégicos y operativos de la cooperativa de 2 grado como parte importante del modelo de solvencia y ser ejecutado a corto o medio plazo.

**Equipo de gerencia y operativo:** Gerentes, project manager o técnicos especializados. En una fase inicial será necesario destinar presupuesto de formación, de cada una de las Cooperativas de TI que formen la cooperativa de 2 grado, a dotar a sus técnicos de las certificaciones necesarias a nivel nominal para ejecutar los servicios o responsabilidades designadas. Una vez constituida y en funcionamiento, se debe destinar los fondos de formación y promoción, establecidos en los estatutos, para la certificación y capacitaciones que se identifiquen.

**Equipo de soporte Nivel1 vinculado a los programas de inserción laboral:** En este punto donde el modelo de negocio difiere de los modelos tradicionales de empresas de servicios de TI. Si en los niveles anteriores el objetivo es poder acceder en igualdad de condiciones a posibles concursos o licitaciones,

y en cierta manera demostrar la capacitación de la cooperativa, es en este punto donde el modelo de negocio adquiere su verdadera razón de ser, como a través de la necesidad de competitividad requerida por el mercado de servicios podemos dotar a estos colectivos de herramientas y conocimiento que el propio mercado exige para su incorporación al mundo laboral. En definitiva, la transformación del modelo hacia un beneficio social, es destinar los beneficios obtenidos por la competitividad del modelo hacia el mismo modelo, obteniendo los dos objetivos prioritarios:

- **Objetivos de ámbito social**, que ofrezca una serie de beneficios que de valía y por lo tanto un valor diferencial al proyecto.
- **Objetivos económicos o financieros**, que presenten la viabilidad desde el punto de compañía, a unas iniciativas empresariales sujetas a las necesidades del mercado.

Es evidente que la gestión de esta capacitación debe establecerse en el “Performance Development Framework (PDF)”, herramienta para lograr metas personales y profesionales, que se indica en el siguiente punto “Impacto Social de proyecto” apartado “Metodología para la medición cuantitativa de los programas de inclusión laboral”, herramienta gestionada por la entidad del tercer sector que forma parte de este proyecto, que tiene la capacidad de definir cual es el mejor plan de carrera y de canalizar las expectativas, tanto personales como de mercado.

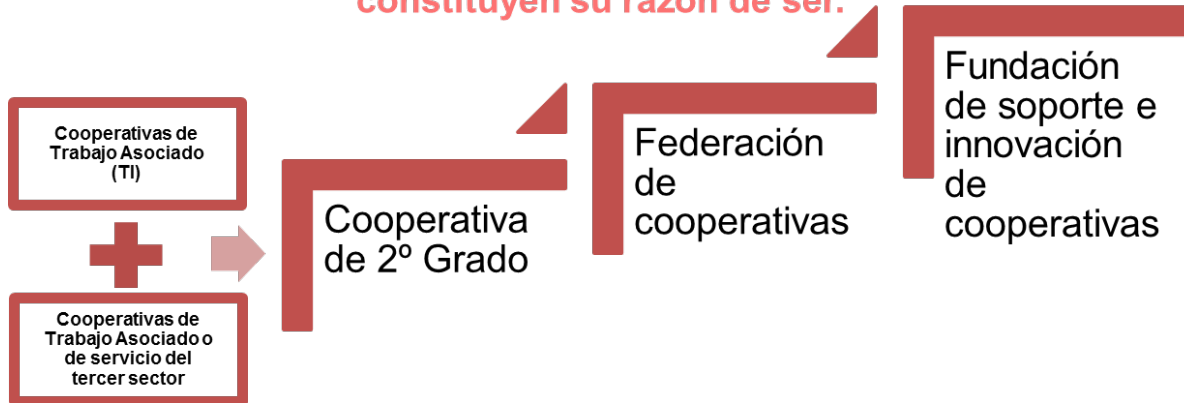
## Impacto social del proyecto

---

Según la Confederación empresarial Española de la Economía Social (CEPES). Las empresas cooperativas, presentes en todos los sectores económicos con pequeñas y grandes grupos empresariales, están, en estos momentos de difícil coyuntura económica, demostrando ser un ejemplo de flexibilidad, adaptación y ajuste hasta el punto de poder señalar que las cooperativas han destruido, entre el 2008 y el 2012 un 10% menos puestos de trabajo respecto a otros modelos de empresa.

Si partimos de uno de los puntos estratégicos que debe aunar este proyecto, que es el reto de consolidar un modelo empresarial dentro de un **ámbito social**, es lógico establecer como pilar el propio ADN de las cooperativas y; apoyar todo el desarrollo del proyecto en los valores intrínsecos de las **Cooperativas de Trabajo Asociado**.

Misma orientación y valores, es decir, unos principios y fines que constituyen su razón de ser.



Hacer especial referencia a las **cooperativas de servicio del tercer sector**, uno de los actores clave para la ejecución del proyecto, que por definición establecen su ámbito de actuación principal en realizar acciones sociales no lucrativas.

Características básicas de las organizaciones del Tercer Sector Social:

- No tienen afán de lucro (reinverten sus beneficios en la propia actividad social que desarrollan).
- Su misión o actividad principal está orientada a la inclusión social de colectivos vulnerables.
- Desarrollan acción social siguiendo principios de proximidad al territorio o el entorno.

Si establecemos que las cooperativas tienen un modelo estructural y organizativo que les permite asociarse e incorporar la responsabilidad social en sus planes empresariales y de crecimiento, particularmente las vinculadas al tercer sector que canalizan su conocimiento y recursos hacia acciones sociales, y que el valor diferencial del proyecto Outsourcing es el beneficio social que genera, es lógico pensar que el **impacto social** es el indicador de competitividad respecto a otras entidades empresarial que ofrecen un servicio o producto similar.

## Impacto Social: Indicadores Cualitativos y Cuantitativos



Los indicadores **cualitativos** son intrínsecos a los valores de misión y visión de las cooperativas y la definición de misión y visión del proyecto, lo que buscamos en el proyecto es que tenga un impacto social pero que a su vez, se pueda cuantificar el número de beneficiarios de nuestra propuesta, **cuantitativos**.

## Metodología para la medición cuantitativa de los programas de inclusión laboral

El objetivo principal es medir el impacto de los programas de integración e inserción laboral a colectivos desprotegidos o con dificultad de incorporarse al mundo laboral, es decir, comparar la situación en la que llegaron al programa con la que disfrutaban tras participar en un programa de inserción. En definitiva conocer en qué aspectos y en qué medida cambia la vida de las personas tras beneficiarse de un programa de integración e inserción laboral.

Para obtener una métrica o indicadores de éxito, debemos establecer en primer lugar una relación tutorial entre la persona participante y los técnicos especializados en el ámbito social de inserción laboral.



La acción tutorial debe constar de tres fases:

#### **Fase Inicial:**

- Creación del marco de confianza persona participante y técnico social
- Información del funcionamiento del programa tutorial.
- Creación de un pacto de compromiso entre la persona participante y el técnico para conseguir los objetivos fijados.
- Asignación del mentor de ayuda a desarrollar las capacidades profesionales.

#### **Fase de Seguimiento:**

- Gestión del itinerario laboral del participante.
- Estrategias de autoevaluación para valorar los progresos.
- “**Performance Development Framework (PDF)**”, herramienta para lograr metas personales y profesionales, que están alineados con los objetivos estratégicos y operativos del proyecto.

#### **Fase Final:**

- Evaluación de los objetivos definidos en el PDF.

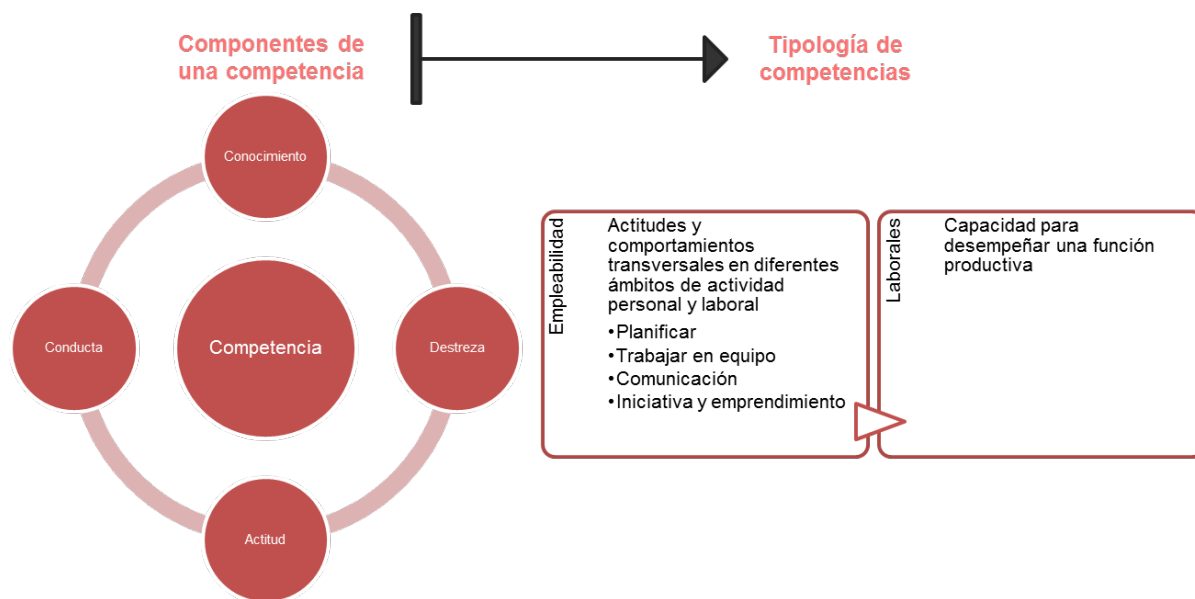
La implementación de un PDF como herramienta de valoración de objetivos, y como metodología para crear una serie de indicadores cuantitativos que sirvan para calibrar y medir el resultado del proyecto de transformación social, se aconseja por los propios principios que el desarrollo del desempeño reúne.

¿Cuáles son los principios del PDF?:

- Reconocer y fomentar una cultura de alto rendimiento de desarrollo continuo.
- Soporte individual, planificación de trabajo que está vinculado a objetivos de la organización, apoyo a corto y largo plazo del desarrollo de la carrera profesional.
- Habilitar los objetivos de rendimiento que se establezcan, que se ajusten y respondan a las responsabilidades de la posición a desempeñar.
- Articulación clara de las expectativas de rendimiento y evaluación del desempeño, que sea justo, equitativo y relativo a la oportunidad (es decir, que reconoce que la experiencia personal de una serie de circunstancias personales y de trabajo, y facilita el establecimiento de objetivos de rendimiento razonables y una buena evaluación de desempeño en a la luz de las circunstancias objetivas).
- Asegurar la claridad con respecto a los roles y responsabilidades.
- Fomentar relaciones de trabajo productivas y un enfoque en los resultados.
- Proporcionar retroalimentación continua, entrenamiento y apoyo.
- Promover la planificación de la carrera apropiada y oportuna y el desarrollo.
- Reconocer y valorar los logros individuales y de equipo.

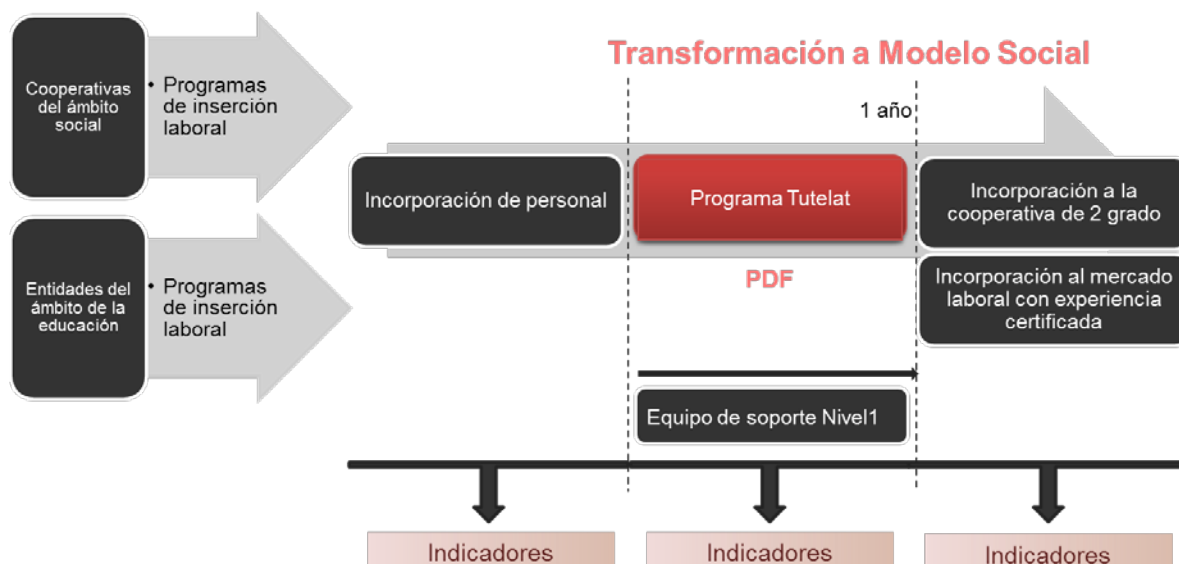
- Fomentar el diálogo abierto para que el funcionario a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño del supervisor como supervisor.

El PDF evalúa o debe evaluar una serie de competencias, que en menor o mayor medida, establecen la capacidad de la persona para desempeñar las tareas profesionales y sus expectativas laborales futuras.



En el desarrollo de estas competencias y por lo tanto de sus componentes, es necesario definir un plan de formación para el cumplimiento de las mismas. Esta formación, intrínseca en el PDF nos permite cuantificar el número de certificaciones u horas lectivas realizadas por cada persona, y en consecuencia, el índice de capacitación de los programas de inserción.

Ahora ya estamos en disposición de implementar un procedimiento de evaluación y de impacto social.



Creando los indicadores relevantes en cada una de las etapas que nos permitan medir el impacto de los programas de integración e inserción laboral a colectivos desprotegidos o con dificultad. Estos indicadores deben incorporarse en la memoria anual y formar parte del plan estratégico.

## Rentabilidad, distribución de beneficios.

El modelo de negocio que se propone debe ser económicamente autosuficiente, y por lo tanto, que genere sus propios ingresos. Ya hemos visto parte de los elementos de la propuesta de valor, las actividades para generarla, los recursos y capacidades, y finalmente nos queda, la distribución de beneficios, que es precisamente la parte relativa a la generación de ingresos y a la imputación de costes. Aunque es cierto que no esta dentro del alcance de esta memoria una analítica de la estrategia de negocio, si que creo conveniente detallar la distribución de los beneficios, ya que forma parte de la idea de transformación.

Ya hemos identificado tres tipos de actores, stakeholders, que tienen un rol interno en el proyecto:

- Cooperativas de Trabajo Asociado, especializadas en el sector de tecnologías de la información (TI / TIC).
- Cooperativas de Trabajo Asociado o de servicio del tercer sector.
- Fundaciones, entidades o sociedades de capital riesgo de soporte y promoción del cooperativismo.

Es evidente que cada actor tiene un interés particular respecto a la rentabilidad de este proyecto pero es cierto, que a su vez, que comparten un interés común.

Identifiquemos los intereses particulares.

Cooperativas de Trabajo Asociado, especializadas en el sector de tecnologías de la información (TI / TIC).	Garantizar la actividad profesional de sus socios y viabilidad de la empresa.
	Garantizar los valores de responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.
	Desarrollo de su actividad económica y su rentabilidad.
Cooperativas de Trabajo Asociado o de servicio del tercer sector	Proyectos innovadores, sostenibles en el tiempo y con un gran impacto social.
	Dinamización del Tercer Sector, mejorar la rentabilidad de la inversión y cubrir necesidades sociales de forma creativa y diferente.
Fundaciones, entidades o sociedades de capital riesgo de soporte y promoción del cooperativismo.	Financiación a cooperativas a largo plazo, desarrollando o impulsando entidades y productos financieros adecuados.
	Impulsar políticas de inversiones apropiadas a la realidad de las cooperativas.

Por lo tanto, una vez realizada la cuenta de resultados, la generación de ingresos y a la imputación de costes, incluyendo resultado después de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, si la cooperativa de 2 grado se encuentra en beneficios en el ejercicio analizado, el reparto de beneficios debe ajustarse a los intereses particulares, orientado a una redistribución de los beneficios que proporcionen una reinversión en el propio proyecto. Es importante recalcar que el proyecto fundamenta su existencia en la sostenibilidad en el tiempo y en garantizar la actividad profesional.

Los gastos de estructura, infraestructura y personal son parte de los costes financieros, incluyendo los intereses o retornos de inversión, por lo tanto, los beneficios deberían retribuirse proporcionalmente entre las cooperativas de Trabajo Asociado, TIC y tercer sector, que reutilicen estos ingresos como partidas presupuestarias a reinvertir en el propio proyecto.

# Modelo Organizativo.

---

## Organización Sin Fronteras / Virtuales

---

*“Las organizaciones están experimentando ya serias consecuencias por el impacto de las nuevas tecnologías de la información, entre las cuales merecen mención las novedades siguientes: disminución de las distancias entre las jerarquías, hasta casi su desaparición; puesta en común de los datos y ampliación del número de personas que efectúan trabajos propios de expertos y toman decisiones; aparición del teletrabajo y descentralización de las tareas; tendencia a la subcontratación; y mejora del contacto personal con los clientes”* Aguer Hortal.

Este tipo de modelos organizativos modernos, vinculado a estructuras u organizaciones Virtuales Modulares, contribuyen a que las personas que formen parte de las áreas de competencia o departamentos, ya sean técnicos o de administración, no tengan necesidad de estar uno cerca del otro. Se introduce el concepto de actividades virtuales, donde las personas, mediante conexiones o plataformas tecnológicas pueden realizar sus actividades en zonas geográficamente deslocalizadas.

Este modelo organizativo de deslocalización, facilita principalmente en:

- Facilidad de asociación entre cooperativas de trabajo no ubicadas en la misma zona.
- Integración e inserción laboral a colectivos con un grado de minusvalía o impedimento de movilidad.
- Modelo de negocio exportable a otras zonas geográficas, facilidad de prestar servicio fuera del ámbito local.
- Facilidad de incluir políticas empresariales de conciliación de vida familiar.
- Impulsar economías locales descentralizadas, incorporación de personas residentes en distintas localidades o zonas, trasladar la prestación de un servicio a otros territorios.
- Descenso de la desocupación en otros territorios.
- Mejoras en la competitividad a través de la flexibilidad interna y la reducción de costes.

Para este modelo, sin dejar de ser una organización estructurada, hay que considerar la tecnología y el recurso humano como elementos estratégicos para el logro de los objetivos organizacionales.

*“Las nuevas organizaciones de base virtual estarán dotadas de capacidad de aprendizaje, serán flexibles e inteligentes, predominando en ellas una capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del mercado”.* Aguer Hortal.

Incluyo en esta memoria unos párrafos extraídos de “Utilización de tecnologías Cloud Computing para la innovación en organizaciones virtuales. Caso de éxito de la USMP Virtual - Perú, de Juan José Franklin Rodríguez Vila (Universidad de San Martín de Porres) y Juan José Flores Cueto (Universidad de San Martín de Porres)”, que creo que debo mantener íntegros, ya que reflejan los motivos por los cuales este tipo de organización es idónea para el éxito de este proyecto.

*“... consideró importante que las características presentes en todas las organizaciones virtuales son:*

- ✎ *Confianza entre los colaboradores de una organización para el desarrollo de sus tareas, de forma, que se reduzcan las actividades de supervisión y control, y confianza entre las organizaciones que forman parte de la red de manera que cada una desarrolle de forma eficiente la parte del proyecto que le corresponde, y así todas resulten beneficiadas (cultura de alta confianza).*
- ✎ *Cooperación entre colaboradores, proveedores y subcontratistas; utilizando para ello mecanismos de coordinación basados en la transparencia y la facultación del talento humano (empowerment), lo que permitirá más flexibilidad e innovación.*
- ✎ *Excelencia en una o varias funciones o áreas, de forma que la organización posea capacidades que las distingan de otras organizaciones. Esto permite que dichas capacidades esenciales puedan complementarse con las capacidades de otras organizaciones desarrollando una organización que disponga de características y posibilidades ampliadas más allá de lo que parecía posible.*
- ✎ *Ausencia de límites: límites que son difusos, que se redefinen constantemente por la formación de redes de organizaciones y el uso de las TIC, permitiendo así la creación de una entidad propia y única de la red, desde la perspectiva del cliente, a pesar de que se pueda tratar de un grupo de organizaciones.*
- ✎ *Dimensión temporal: capacidad de seleccionar y trabajar con las organizaciones más adecuadas, durante el tiempo que pueda aprovecharse una determinada oportunidad de negocio.”*

Si la conclusión es que los modelos llamados virtuales, modelos sin fronteras, pueden adaptarse mucho mejor a este tipo de proyecto de servicios en relación a los modelos más tradicionales, estructuralmente más lineales o funcionales. Si los pilares fundamentales, y objetivo, es dotar de engranajes que faciliten la incorporación de personas y proporcionen flexibilidad de inter-cooperación y trabajo en equipo, es evidente que la tecnología actual, las plataformas virtualizadas y de colaboración, redes de comunicación (internet) y el software permiten implementar estos modelos con garantías de éxito

Existen varios mecanismos para facilitar un modelo sin fronteras a organizaciones virtuales con estructuras y sistemas basados en tecnología Cloud Computing. A continuación se enumeran algunos de ellos, que desde un punto vista de planificación, deberían ser considerados durante la elaboración del modelo organizativo y operativo.

- Telecommuting o Teletrabajo: Forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador de la empresa durante una parte importante de su horario laboral.
- Equipos virtuales: Agentes o equipos que están en diferentes lugares y que usan las tecnologías de información y comunicación avanzadas para el desarrollo de sus proyectos o actividades.
- Virtucommuting: Comunidades virtuales cuyos vínculos, interacciones y relaciones tienen lugar, no en un espacio físico sino en un espacio virtual. Trasladar su lugar de trabajo por medios virtuales, permitiendo acceder desde un lugar remoto a su entorno laboral virtual.
- Groupware: Grupos de trabajo a realizar sus actividades a través de la red y nuevas tecnologías, proporcionando comunicación, colaboración y coordinación.

Aunque existe en las empresas una predisposición a las modalidades on-site, desplazarse a las instalaciones del cliente, hay una tendencia que se está imponiendo en las organizaciones, que es, la contratación de los servicios desvinculándose de la gestión de las personas que lo ejecutan y trasladando los costes de los puesto de trabajo a las propios proveedores de servicios. Es en esta tendencia donde los modelos organizativos virtuales proporcionan a las empresas proveedores de servicios la facilidad de crear centros de atención de servicios delocalizados y aplicar todas las ventajas de los mismos.

En nuestro caso, la posibilidad de implementar un modelo de estas características debe permitir que los actores con un rol interno del proyecto, participantes directos en las actividades operacionales, puedan usar sus propias instalaciones e infraestructuras, proporcionar políticas específicas según las características de la actividad y quizás lo más importante, adaptar el puesto de trabajo a las necesidades de la persona que lo va llevar a cabo.

## Modelo de Gobierno.

---

Durante la realización de esta memoria, se ha indicado en distintas ocasiones que no se pretende detallar las metodologías propias de gestión de servicios o gobernabilidad, no obstante, es imprescindible en fases posteriores, definir modelos acordes con estas metodologías e implementar estos modelos durante la ejecución del proyecto.

Si se ha referenciado a **ITIL** (IT Infrastructure Library) como estándar de un método sistemático que garantiza la calidad de los servicios de TI y buenas prácticas operativas, se requiere, a su vez, de un marco de procesos, procedimientos y métricas que puedan dar directrices a las operaciones que se llevarán a cabo, en otras palabras, alinear sus objetivos con los de la empresa.

Este marco de referencia o de trabajo debe proporcionar un modelo de procesos de referencia y un lenguaje común para toda la empresa pueda visualizar y administrar las actividades de TI. A este marco le llamaremos **Gobierno de TI**.

El principal objetivo del gobierno de TI es entender las cuestiones y, ante todo, la importancia estratégica de las áreas de TI para permitir a la organización

mantener sus operaciones e implementar las estrategias necesarias para sus proyectos y actividades futuras. El gobierno de TI debe proveer de mecanismos que puedan cohesionar los procesos propios de TI, los recursos de TI y la información con las estrategias y los objetivos de la empresa.

En este punto, remarcar que aunque durante todo el desarrollo de esta memoria se ha utilizado el carácter jurídico particular de una cooperativa y una estructura organizativa específica como valor diferencial, no debemos olvidar que es un modelo empresarial, y por lo tanto una empresa.

El estándar **COBIT** (Control Objectives for Information and related Technology) ofrece este marco de trabajo, ofrece un conjunto de “mejores prácticas” para la gestión óptima de sus recursos, los riesgos, los objetivos y las métricas de seguimiento para analizar el funcionamiento de la organización.

En el punto anterior, vemos que un modelo organizativo sin fronteras o virtual, dota de flexibilidad y de capacidad de respuesta a las propias características de este proyecto, pero es indiscutible que debemos dotarlo a su vez, de una herramienta de gerencia para la toma **decisiones** y **métricas** de gobierno de la organización.

Si examinamos los cuatro dominios en que se basa el estándar COBIT, observamos que pueden ser la base de nuestro modelo de gobierno.

- Planear y Organizar (PO) - Proporciona dirección para la entrega de soluciones (AI) y la entrega de servicio (DS)
- Adquirir e Implementar (AI) - Proporcionar las soluciones y convertirlas en servicios.
- Entregar y Dar Soporte (DS) - Recibe las soluciones y las hace utilizables para los usuarios finales.
- Monitorear y Evaluar (ME) - Monitorear todos los procesos para asegurar que se sigue la dirección prevista.

Una vez identificada la herramienta mediante la cual los órganos directivos y gerenciales pueden dirigir y administrar las actividades para alcanzar un balance efectivo entre la gestión y los beneficios y, a su vez, localizar las actividades principales que deben ser desarrolladas, no hay que olvidar las dimensiones o dominios principales que todo Gobierno TI debe gestionar.



## Alineamiento estratégico

Ordena y organiza los servicios con los beneficios esperados, y define los planes y tácticas empresariales necesarias para lograr las metas programadas.

## Entrega de valor

Usando la definición de IT Governance Institute (ITGI), “*Los principios básicos del valor de las TI que son más valorados son: entregar a tiempo, dentro del presupuesto y con los beneficios prometidos el grado en el que la gestión de las TI esté alineada con el negocio y cumpla las expectativas del mismo*”.

Modela rentabilidad y eficiencia, no sólo en tiempo y presupuesto, sino también, y mucho más importante, en el grado satisfacción.

## Gestión de riesgos

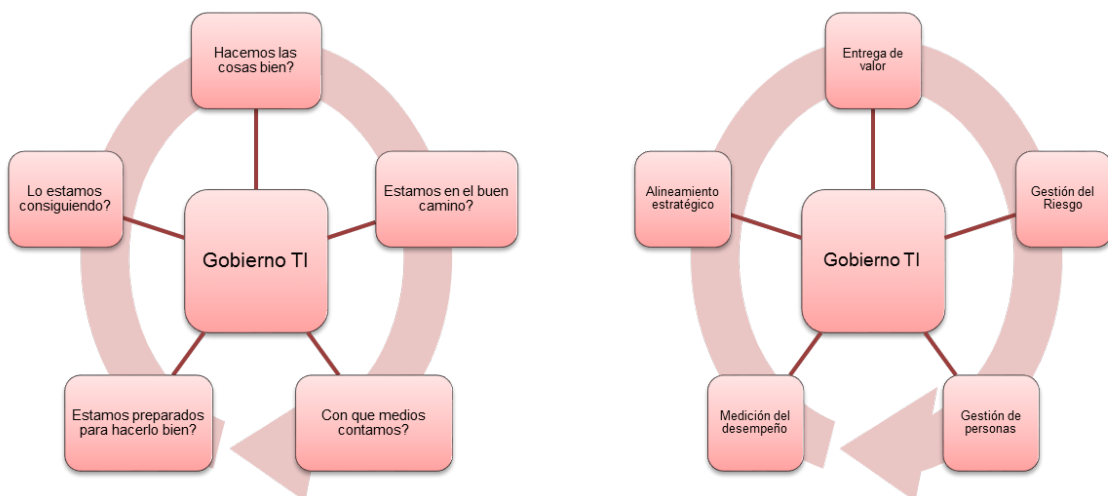
Conlleva realizar los controles internos para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Evaluar si en la ejecución de los procesos y procedimientos operativos, estos obtienen los resultados esperados.

## Gestión de personas

Abarca desde la optimización de las actividades y dimensionamiento de los equipos para llevar a cabo las tareas de TI hasta la generación de valor para lograr beneficios para la organización con las aportaciones propias de cada una de las personas involucradas en la empresa.

## Medición del desempeño

Implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización y de las personas, y en definitiva se trata de tener una visión de sostenibilidad y mejora continua.



# Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

"Responsabilidad social corporativa (RSC) es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales".(Definición elaborada por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil.).

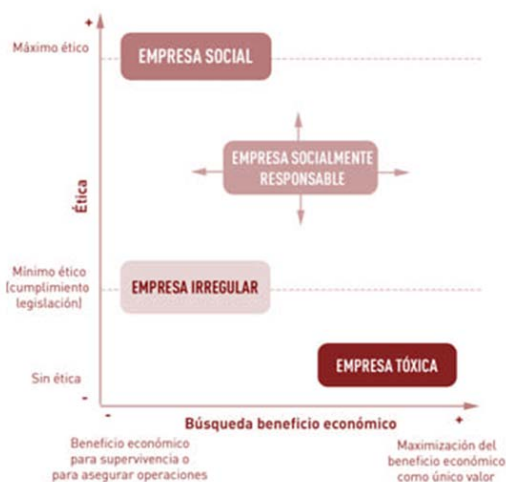
Dada la naturaleza del proyecto, es lógico pensar que la forma de abordar las actividades empresariales ha de tener en cuenta, los impactos que estas generan sobre sus clientes, empleados, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. No con el simple cumplimiento obligatorio de la legislación, sino emprender acciones para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

La Responsabilidad Social Corporativa implica en las organizaciones una serie de prerrogativas y prácticas relacionadas con el buen gobierno de la compañía:

- Democracia corporativa (las relaciones de poder al interior de la empresa).
- Espíritu de cooperación de la empresa con sus clientes, proveedores, competidores, gobierno
- Compromisos de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que se hacen efectivos a través de la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos
- Ciudadanía corporativa entendida como los derechos y obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece.
- Sostenibilidad.

El modelo que se presenta debe incorporar la dimensión del impacto social como parte de su estrategia en el producto o servicio que la cooperativa de 2 grado ofrecerá, como por ejemplo, número de empleos directos o indirectos, las características y condiciones del puesto de trabajo, el lugar o zona donde se realizan las operaciones de la empresa.

Dentro de la clasificación que evalúa la relación entre la búsqueda del beneficio económico y su responsabilidad social y ética, podemos situar donde reside nuestro proyecto y por lo tanto si podemos considera nuestra empresa como socialmente responsable.



Unas de claves de propuesta de valor es crear una empresa responsable socialmente. Durante todo la memoria se han detallado políticas, programas y estrategias que favorecen un pleno desarrollo humano, y que tienen como objetivo principal el beneficio social aportado por el modelo de negocio. Por la propia inercia de estas políticas, adaptar nuestra propuesta de valor bajo un prisma de responsabilidad social es esencial.

Al incorporar entidades del tercer sector en el proyecto, facilita la integración de la empresa en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas de integración de colectivos al mercado laboral.

La RSC, impulsa del mismo modo, las actuaciones de tipo económico, social y medioambiental en las empresas.

# Plan de Proyecto

---

Una vez desarrollados los puntos de estrategia derivados de una necesidad de externalizar servicios por parte de los departamentos de TI, un valor social como parte de un modelo de negocio y un estructura organizativa orientada a impulsar la cohesión entre empresa y proyecto social, debemos establecer cuáles son los pasos o tareas para llegar a la etapa operativa del mismo, y por lo tanto, delimitar el ámbito de actuación.

Independientemente del carácter social que engloba este proyecto, no debemos caer en el error de olvidar, que en definitiva, se trata de impulsar o crear una realidad empresarial y por lo tanto, debemos adaptar nuestro plan de proyecto siguiendo el esquema típico de generación de empresas.

Esquema básico de creación de empresa:

- Definición del modelo de empresa: los nueve módulos que componen de forma lógica para obtener ingresos.
  - Segmento de Mercado
  - Propuesta de valor
  - Canales
  - Relación con clientes
  - Fuentes de Ingresos
  - Recursos clave
  - Actividades clave
  - Asociaciones clave
  - Estructura de costes.
- Plan de Negocio: Estados Financieros previsionales Básicos (Cuenta de Resultados, Balance de Situación y presupuesto de Tesorería) a 1 año y 3 años, inversión inicial necesaria, análisis de rentabilidad, análisis de Costes y plan de financiación
- Plan estratégico de marketing.
- Plan operativo: Planes de establecimiento en el mercado y de lanzamiento del servicio.
- Validación de la viabilidad del modelo con un **stakeholder** potencial consumidor del servicio.
- Ejecución del plan operativo.

El desarrollo y definición de estos planes, aunque imprescindibles para la ejecución del proyecto de Outsourcing, se llevarán a cabo en fases posteriores y por lo tanto, fuera del alcance de esta memoria. El motivo principal, es la necesidad de cumplir con un calendario temporal establecido por la propia asignatura de “TFC – Gestión de Proyectos”.

## Definición de ámbitos de actuación

---

En puntos anteriores se ha hecho mención a posibles los ámbitos de actuación de un servicio externalizado de soporte a TI.

### Ámbitos de actuación:

- Aplicaciones: Oficinas Técnicas / Proyectos / soporte de aplicaciones:
- Equipamiento del puesto de trabajo y Servicio Atención Usuario (SAU): ServiceDesk / HelpDesk (N1, N2 y N3):
- Centro de Proceso de Datos (CPD). Mantenimiento de Infraestructura:
- Conectividad y Telecomunicaciones: Mantenimiento de comunicaciones

Estos ámbitos corresponden a los principales departamentos que podemos hallar en cualquier organización, en mayor o menor medida, con un grado de externalización ya existente o simplemente solapados con el objetivo de rentabilizar los recursos o personas asignadas.

Aunque podemos establecer que el proyecto presentado se adapta a lo que se entiende por economía de escala, ya que incluye las ventajas en términos de costes que una empresa obtiene gracias al aumento de los niveles de utilización de los servicios externalizados, es lógico pensar que inicialmente el ámbito del servicio de Outsourcing - Itas debe focalizarse en lo que se denomina “Call-Center”, específicamente en un centro de Atención de llamadas, que las empresas disponen para atender llamadas o a realizar llamadas o incluso ambas tareas, con el objetivo de atención a incidencias, asistencias y soportes técnicos.

EL modelo que se propone es crear una empresa que aporta los técnicos de primer nivel (N1) para dar el servicio de atención a incidencias y soporte, y especialistas de segundo nivel (N2) para resolución de las mismas.

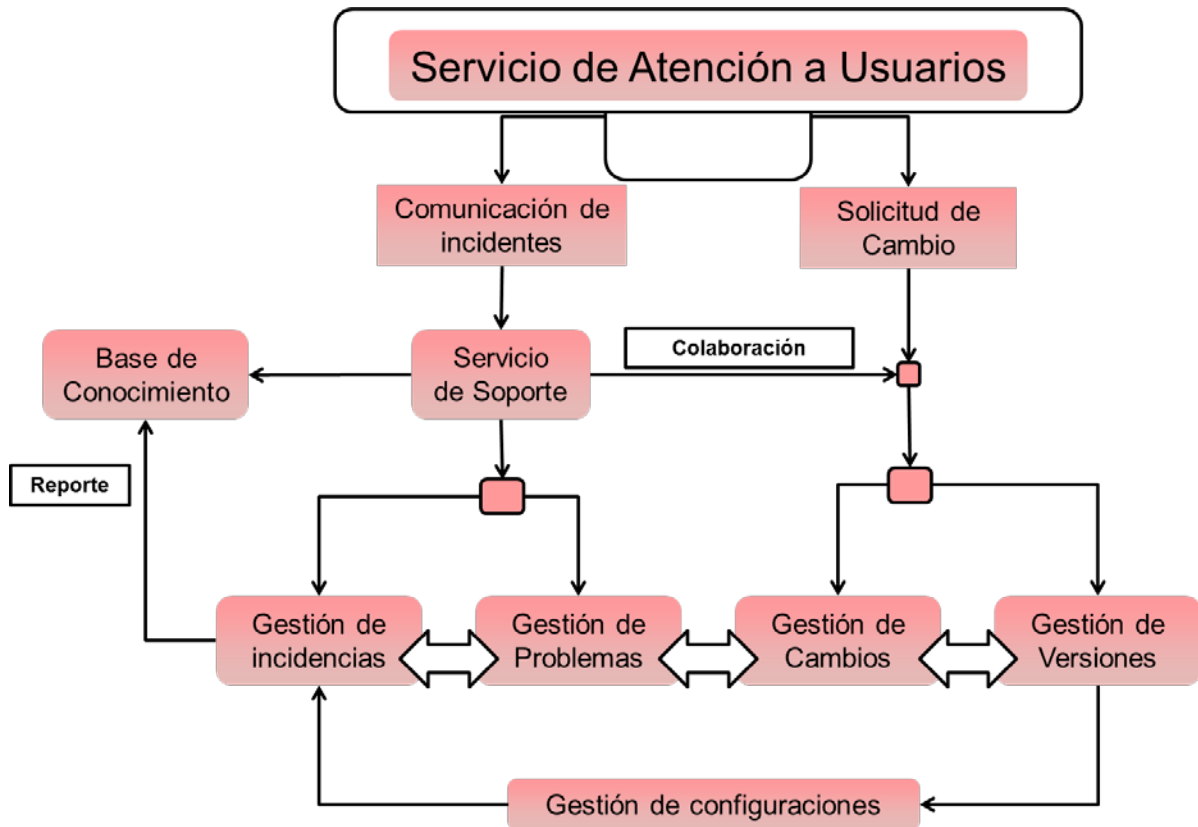
El servicio de N1 o atención a usuario, debe establecerse como un servicio transversal de punto único de contacto, responsable de la recepción o captación de incidencias, propietario de la apertura de incidencias y encargado del cierre de la mismas. A su vez, responsable de asignar a los niveles superiores (N2 y N3 si es necesario) la resolución de los problemas o errores, e interface, en caso de existir, con los diferentes equipos de soporte de producción.

Al ser este producto un servicio (servicio gestionado) se incluye como ámbito de actuación el porfolio de servicios descrito en el punto “Modelo de negocio” apartado “Modelo de transformación/Portafolios de servicios”. En el caso de adquirir un servicio de soporte (Servicio de Atención a Usuario) ya existente, se añade al ámbito de actuación con naturaleza de proyecto, la transferencia del servicio, y devolución del mismo, dentro del alcance del proyecto de servicios.

En organizaciones o empresas, donde el Servicio de Atención a Usuario este sujeto a directivas estratégicas de contratación de más de un proveedor, el ámbito de actuación del servicio ofertado quedará subordinado a la integración

de las personas a los equipos de soporte, siempre y cuando, dicha integración no impacte en el modelo de transformación social, eje principal de este proyecto.

Esquema Servicio de Atención a Usuarios:



## Análisis de Riesgos

En primer enumerar las posibles amenazas que pueden causar el fracaso de esta propuesta de proyecto y que forman parte de la evaluación de riesgos:

- El sector cooperativa tiene un complejo de inferioridad respecto a empresas convencionales, y no se atreve en el diseño de herramientas y servicios eficientes de mejora.
- Adquirir un nivel de excelencia y calidad para ser competitivos sin perder la filosofía y los valores del cooperativismo.
- El sector cooperativo como único público objetivo de la oferta.
- Conseguir provocar un cambio cultural en contexto empresarial, añadiendo el beneficio social como valor añadido.
- Conseguir una masa crítica que no será evidente alcanzar, porque habrá que poner de acuerdo a actores, realidades, métodos de trabajo, objetivos, intereses...

- Diseño, creación, lanzamiento de los diferentes sub-proyectos (cooperativa de 2º grado, proyectos de integración, ...) necesitará una financiación importante, si no queremos crear un proyecto limitado que no llegará ni de lejos a los objetivos marcados.
- Definir un plan de negocio detallando, un plan de viabilidad asociado y un plan de financiación de las distintas etapas que consiga convencer a los inversores o entidades financieras.

Al no tener indicadores cuantitativos para valorar estos riesgos, es evidente que deberos optar por un proceso de carácter más subjetivo. Una vez identificadas las posibles orígenes de riesgo, se debe llevar a cabo una serie de metodologías como: sesiones de discusión e intercambio de ideas entre los participantes en el proyecto, análisis de datos obtenidos durante la realización del plan de negocio, sesiones de soporte con cooperativas de características similares, o contratación de empresas de asesoría de soporte de generación de empresas.

El segundo grupo de amenazas son las referentes a las alianzas necesarias o asociaciones clave para realizar algunas de las actividades del proyecto:

- Cooperativas de Trabajo Asociado o de servicio del tercer sector, clave para la realización de la actividad de incorporación de personas para el equipo de soporte de nivel 1.
- Promotores gerenciales del proyecto, para generar los instrumentos de financiación y soporte estratégico al proyecto.
- Organismos públicos que publiciten y den soporte a iniciativas y proyectos de transformación social asociado.
- Creación de cooperativa de 2 grado, clave para la realización de la actividad de incorporación de personas para el equipo de soporte de nivel 2 y gestión del servicio.

Y por último, un tercer grupo de posibles riesgos vinculados a las actividades clave para conseguir las propuestas de valor del proyecto de Outsourcing – ItaaS.

- Creación de planes de desarrollo personal para conseguir la propuesta de valor “Incidencia en colectivos social en riesgo de exclusión”.
- Implementar Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para conseguir la propuesta de valor “Prestigio social de la empresa”
- Captación del departamento de RRHH para incorporar técnicos de soporte N2 para conseguir la propuesta de valor “Gestión de centro de atención a usuarios y nivel 2 de incidencias”
- Organización Sin Fronteras / Virtuales, para conseguir la propuesta de valor “Incidencia en zonas geográficas económicamente deprimidas” y “Incidencia en facilitar inserción laboral por discapacitación en movilidad”

Tabla de riesgos detectados:

Id.	Definición del Factor de Riesgo / Problema	Afectación	Impacto
-----	--	------------	---------

01	El sector cooperativa tiene un complejo de inferioridad respecto a empresas convencionales, y no se atreve en el diseño de herramientas y servicios eficientes de mejora.	Modelo de Negocio	A tener en cuenta
02	Adquirir un nivel de excelencia y calidad para ser competitivos sin perder la filosofía y los valores del cooperativismo.	Modelo de Negocio	Importante
03	El sector cooperativo como único público objetivo de la oferta.	Modelo de Negocio	A tener en cuenta
04	Conseguir provocar un cambio cultural en contexto empresarial, añadiendo el beneficio social como valor añadido.	Modelo de Negocio	A tener en cuenta
05	Diseño, creación, lanzamiento de los diferentes sub-proyectos (cooperativa de 2º grado, proyectos de integración, ...) necesitará una financiación importante, si no queremos crear un proyecto limitado que no llegará ni de lejos a los objetivos marcados.	Plan de Negocio	Importante
06	Definir un plan de negocio detallando, un plan de viabilidad asociado y un plan de financiación de las distintas etapas que consiga convencer a los inversores o entidades financieras.	Plan de Negocio	Importante
07	Cooperativas de Trabajo Asociado o de servicio del tercer sector, clave para la realización de la actividad de incorporación de personas para el equipo de soporte de nivel 1.	Plan Operativo	Importante
08	Promotores gerenciales del proyecto, para generar los instrumentos de financiación y soporte estratégico al proyecto.	Plan Operativo	Importante
09	Organismos públicos que publiquen y den soporte a iniciativas y proyectos de transformación social asociado.	Plan Operativo	A tener en cuenta
10	Creación de cooperativa de 2 grado, clave para la realización de la actividad de incorporación de personas para el equipo de soporte de nivel 2 y gestión del servicio.	Plan Operativo	Importante
11	Creación de planes de desarrollo personal	Plan Operativo	Importante
12	Implementar Responsabilidad Social Corporativa (RSC).	Plan Operativo	A tener en cuenta
13	Captación del departamento de RRHH para incorporar técnicos de soporte N2.	Plan Operativo	Importante
14	Organización Sin Fronteras / Virtuales.	Plan Operativo	Importante



# Priorización y hoja de ruta

“Una hoja de ruta es un plan que establece a grandes rasgos la secuencia de pasos para alcanzar un objetivo” Wikipedia.

Con la finalidad de establecer una estrategia a seguir para la consecución del proyecto, es necesario definir una secuencia de fases (sprints) que nos sirva de guía temporal de etapas para lograr el éxito, tanto en la definición de los objetivos de un proyecto como en su consecución:

- Definición del modelo (Sprint 1).
- Plan de Negocio (Sprint 2).
- Plan Operativo (Sprint 3).

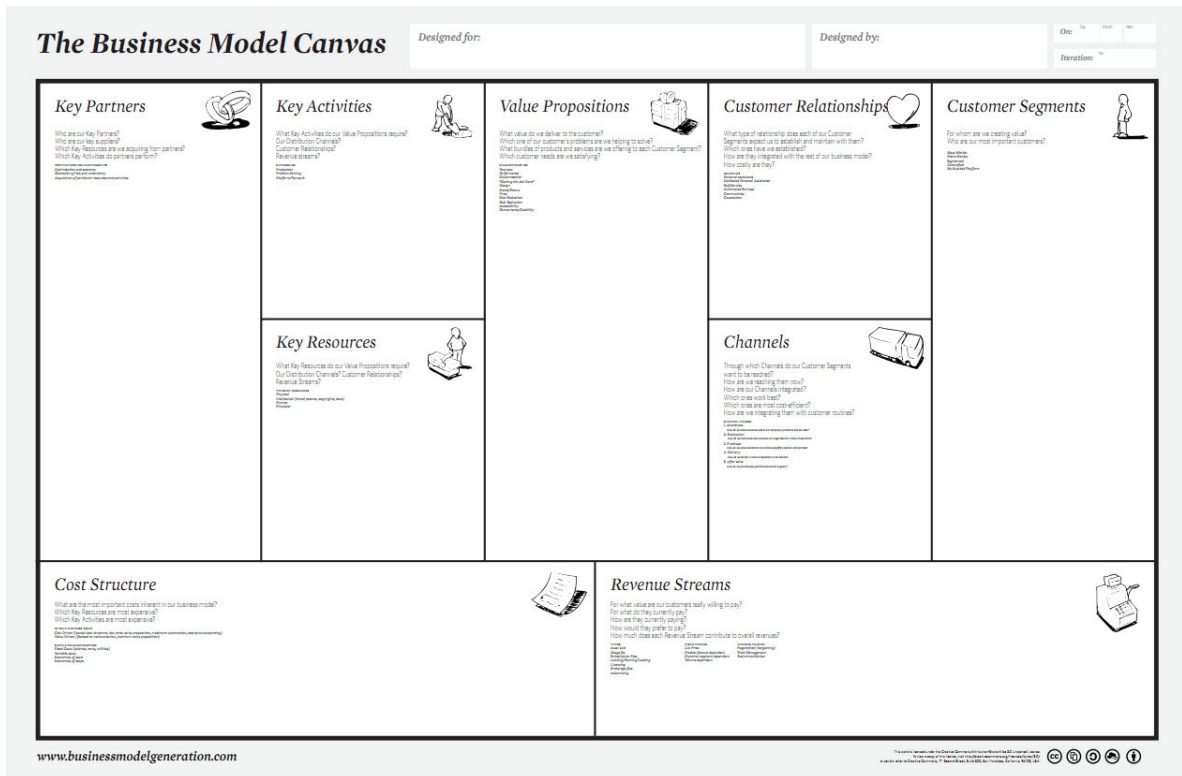
Lista de actividades: cronograma



Durante la ejecución del primer sprint, se opta por una herramienta que permite describir, diseñar y evaluar un modelo de negocio. El Business Model Canvas, que permite, mediante módulos, describir diferentes aspectos de una idea de negocio.

El procedimiento del Business Model Canvas, se basa en crear un lienzo de modelo de negocio, el lienzo consta de nueve módulos o áreas principales, en la metodología se especifica que el lienzo está impreso sobre una superficie grande, facilitando el trabajo en grupo. Los elementos del modelo de negocio se pueden representar mediante Post-it® Notas o marcadores.

Plantilla de los nueve módulos del Business Model Canvas:



Generación de Modelos de Negocio, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, Deusto.

El Plan de Negocio o plan de empresa, segundo sprint, constituye la guía para la creación de una empresa. Al final del mismo deben establecerse las condiciones para evaluar la viabilidad inicial del proyecto.

Para la creación del plan de empresa se enumeran a continuación los temas a desarrollar. Esta lista de temas, es un índice prototipo y estándar de un plan de negocio.

Tabla de temas identificados a desarrollar en el plan de empresa:

<b>Id.</b>	<b>Temas / Asuntos</b>
1.	Proyecto y Objetivos.
1.1	La Idea
1.2	¿Por qué?
1.3	Los Promotores.
1.4	Misión.
1.5	Objetivos
2.	Producto y Mercado
2.1	Productos: Visión General.
2.2	Puntos Fuertes y Ventajas.
2.3	El cliente.
2.4	Targets.
2.5	El Mercado Potencial.
2.6	Claves de Futuro.

3.	Competitividad.
3.1	La Competencia.
3.2	Principales competidores.
3.3	Análisis comparativo.
3.4	Competitividad: Análisis.
4.	Plan de Marketing
4.1	DAFO
4.2	Política de Producto
4.3	Política de Servicio y Atención al cliente.
4.4	Política de Precios.
4.5	Comunicación.
4.6	Publicidad y Promoción.
4.7	Plan de Acciones de Marketing.
4.8	Estimaciones de Ingresos.
5.	Plan de Ventas.
5.1	Estrategia de Ventas.
5.2	Fuerza de Ventas / Comercial
5.3	Condiciones de Venta.
5.4	Canales de Distribución.
5.5	Plan de Ventas Anual.
5.6	Estimaciones de Ingresos.
6.	Recursos Humanos
6.1	Organización Funcional.
6.2	Condiciones de trabajo y remunerativas.
7.	Aspectos legales y societarios.
7.1	La sociedad.
7.2	Licencias y derechos.
7.3	Obligaciones Legales.
7.4	Permisos y limitaciones.
8.	Planes Operativos.
8.1	Plan de Establecimiento.
8.2	Plan de Lanzamiento.
9.	Resultados Previstos.
9.1	Indicadores.
9.2	Resultados Primer año.
9.3	Resultados a 3 años.
10.	Plan de Inversiones y Financiación.
10.1	Plan de Inversiones y establecimiento.
10.2	Necesidades Financieras.
10.3	Plan de Financiación.
11.	Conclusiones finales.
11.1	Oportunidad.
11.2	Riesgo.
11.3	Puntos Fuertes.
11.4	Rentabilidad.

El tercer sprint, referente al plan operativo, la actividad clave y prioritaria es la creación de un plan director como instrumento básico de coordinación para la consecución de los objetivos. La finalidad es establecer los objetivos en materia de cooperación y colaboración entre los equipos operativos, los proyectos o servicios de interés estratégicos, las actuaciones necesarias para mantener los valores y coherencia interna del proyecto, su seguimiento y evaluación.

Tabla de temas identificados a desarrollar en el plan director:

<b>Id.</b>	<b>Temas / Asuntos</b>
1.	Índice
2.	Resumen Ejecutivo
3.	Introducción
3.1.	Presentación del documento
3.2.	Objetivo del Plan Director de Procesos y Servicios de IT
3.3.	Estructura del Documento
4.	Estrategia de la empresa
4.1.	Misión y visión
4.2.	Objetivos estratégicos de la empresa
5.	Estrategia de Procesos, Servicios y Aplicaciones
5.1.	Misión y visión
5.2.	Mapa estratégico
5.3.	Influencia del servicio OutSourcing y Posicionamiento.
6.	Situación actual
6.1.	Modelo Organizativo
6.2.	Mapa de Procesos
6.3.	Mapa de Aplicaciones / Servicios
6.4.	Análisis DAFO
6.5.	Modelo OutSourcing
6.6.	Modelo de Gobierno
6.7.	Patrocinadores Tecnológicos
7.	Escenarios de evolución. Mapa Objetivo.
7.1.	Modelo Organizativo
7.2.	Presupuesto
7.3.	Gestión de Procesos
7.4.	Tecnologías estratégicas
7.5.	Mapa de Servicios Futuros
7.6.	Modelo OutSourcing – Servicios Gestionados
7.7.	Modelo de Gobierno. Metodología gestión integrada
8.	Plan de Proyectos
8.1.	Definición de Proyectos / Servicios
8.2.	Clasificación Proyectos / Servicios
8.3.	Priorización y calendario de Proyectos / Servicios
8.4.	Análisis de Riesgos
8.5.	Restricciones específicas sobre proyectos del Plan de Proyectos /Servicios
9.	Ficha de Proyectos / Servicios
10.	Gestión del Cambio
10.1.	Plan de Comunicación
10.2.	Plan de Formación
11.	Seguimiento y Gobierno del Plan Director
12.	Glosario de términos
13.	Anexos
13.1.	Tecnologías Estratégicas
13.2.	Seguimiento Mapa de Procesos

# Referencias

---

23

Suport al tercer sector social - Generalitat de Catalunya

---

<http://www.grupecos.coop>,

ECOS Grup Cooperatiu, es crea el setembre de 2011 amb l'objectiu de ser referent de l'economia social i solidària en l'àmbit de la prestació de serveis.

---

<http://www.cooperativestreball.coop/>

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (FCTC) és l'entitat que aglutina, representa i lidera les empreses cooperatives de treball a Catalunya.

---

<http://www.penteo.com>

Penteo es un analista TIC independiente que, con su investigación y análisis imparcial del mercado, ayuda a las empresas e instituciones a afrontar con éxito la toma de decisiones en el ámbito de las TIC.

---

<http://www.computing.es/negocios/tendencias/1036547002201/universo-penteo-2011-outsourcing-tic-espana.1.html>

Artículo de Computing: Universo Penteo 2011: Outsourcing TIC en España, escrito por Lores Serrano

---

<http://www.idg.es/computerworld/La-decision-de-externalizar.Un-analisis-de-PENTEIO/seccion-out/articulo-61149>

Artículo de Coputerworld: La decisión de externalizar Un análisis de PENTEIO

---

[http://premsa.gencat.cat/pres\\_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?id=157651](http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?id=157651)

Generalitat de Catalunya, sala de premsa : La Generalitat fa pública l'adjudicació dels contractes del nou model TIC corresponents a "Aplicacions" i "Lloc de treball i suport a l'usuari"

---

<http://www.idg.es/computerworld/Outsourcing-de-TI-repaso-de-un-negocio-en-auge-/seccion-actualidad/articulo-205470>

Artículo de Coputerworld: Outsourcing de TI: repaso de un negocio en auge

---

[http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/06/Econom%C3%ADa\\_Bien\\_Com%C3%BAAn\\_resumen\\_20puntos\\_Febrero2012.pdf](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2012/06/Econom%C3%ADa_Bien_Com%C3%BAAn_resumen_20puntos_Febrero2012.pdf)

LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN, de [gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org).

---

<http://dev.pm4r.org/sites/default/files/content-files/documents/inicio.html>

Matriz de Stakeholders: identifica y clasifica a los interesados del proyecto según su interés e influencia, de [dev.pm4r.org](http://dev.pm4r.org).

---

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

Análisis DAFO, de Wikipedia (Enciclopedia Libre)

---

[http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010-04-28\\_Anuario09\\_partell.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010-04-28_Anuario09_partell.pdf)

La estructura y el alcance del Tercer Sector Social, de observatoritercersector.org

---

<http://www.itsmf.org>

itSMF (Information Technology Service Management Forum, por sus siglas en Inglés). Comunidad mundial de conocimiento para compartir prácticas sobre el gobierno y la gestión del servicio de las Tecnologías de la Información (TI).

---

<http://www.hr.unimelb.edu.au/>

The University of Melbourne: Department of Human Resources

---

<http://www.solidaridadandalucia.org/>

<http://www.bitcompany.biz/gobierno-corporativo-de-it-til-o-cobit/#.UK4N9oaQTMg>

Gobierno de TI: Gobernando ITIL con CobiT, de David Nichols

---

<http://www.ital.org/en/vomkennen/cobit/index.php>

<http://www.isaca.org>

---

<http://www.emprederalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

Artículo de Emprederalia: Business Model Canvas: Aprende a crear modelos de negocio por Xavi Sanchez.

---

# Bibliografía

---

**Negocios Exitosos**, de Flietman Jack, McGraw Hill, 2000

**La era de las organizaciones virtuales**, de Aguer Hortal. Editorial Pirámide. Madrid.

**Generación de Modelos de Negocio**, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, Deusto.

# Monografías

---

**Utilización de tecnologías cloud computing para la innovación en organizaciones virtuales**, de Juan José Franklin Rodríguez Vila (Universidad de San Martín de Porres) y Juan José Flores Cueto (Universidad de San Martín de Porres).

# Anexo 1: Plan de trabajo

---

## Estrategia de ejecución del proyecto TFC

---

La estrategia consiste en conseguir los objetivos y competencias reflejados en el plan docente de la asignatura de “TFC - Gestió de projectes” de la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), utilizando la metodología propuesta de pruebas de evaluación continuada (PAC’s), la presentación de la memoria que acredita la superación de los créditos establecidos para superar la signatura de “TFC - Gestió de projectes” y la presentación Virtual.

## Objetivos estratégicos

---

Tabla de fechas con Objetivos de entrega:

Título	Inicio	Entrega
PAC1	19/09/2012	03/10/2012
PAC2	04/10/2012	24/10/2012
PAC3	25/10/2012	28/11/2012
Entrega Final	29/11/2012	09/01/2013

# Alcance del Proyecto

---

Se establece como alcance del proyecto el desarrollo de la memoria y presentación virtual que acreditan la superación de los créditos establecidos para superar la asignatura de “TFC - Gestió de projectes”. A su vez, la gestión y control del proyecto.

Se asumen posibles cambios en el alcance del proyecto de desarrollo de la memoria, que serán reportados en los documentos de gestión (Seguimiento, Cambios y Riesgos) y validados por el Tutor de la asignatura. Estos cambios pueden impactar el en plan de proyecto, y por lo tanto, se realizarán tareas de actualización y revisión.

Por la naturaleza propia de la asignatura, asumo que parte de los objetivos de la misma, son la gestión de estos cambios e impactos que puedan producirse durante la realización del proyecto.

# Planificación de Proyecto TFC

---

## Backlog de Tareas

---

Requerimientos Funcionales o puntos a desarrollar en el proyecto de Outsourcing – ItaaS.

Listados de tareas o temas a tratar en la memoria. La estructura y contenido de la misma deberá seguir las indicaciones y la normativa propias de la asignatura de “TFC - Gestió de projectes”, así como aquellas indicaciones específicas de tutoría.

### **Presentación de la idea**

- Origen del proyecto.
- Oportunidad.
- Presentación del equipo promotor.
- Descripción del producto y / o servicio.
- Estructura del documento.
- Restricciones.

### **Estrategia**

- Misión y visión.
- Objetivos estratégicos.
- Situación actual.
- Identificación de Marca (Insights), Reputación (stakeholders).

### **Modelo de Negocio.**

- Análisis DAFO.
- Modelo de transformación (OutSourcing).



- Impacto Social del proyecto.
- Rentabilidad, distribución de beneficios.

#### **Modelo Organizativo.**

- Organización Sin Fronteras / Virtuales
- Modelo de Gobierno. Metodología gestión.
- Responsabilidad Social Corporativa

#### **Plan de Proyecto**

- Definición de ámbitos de actuación
- Análisis de Riesgos
- Priorización y hoja de ruta

#### **Presentación Virtual**

#### **Actividades de Documentación y Entregables:**

1. Memoria
2. Presentación Virtual.

#### Tareas de gestión del proyecto:

Planificación seguimiento y control específico para cada etapa de desarrollo del proyecto.

- Gestión del Alcance, Plan de proyecto.
- Gestión de cambios
- Gestión de riesgos

#### **Actividades de Documentación y Entregables:**

1. Plan de proyecto: Formato MSProject 2010.
2. Plan de gestión de Cambios: Documento Formato Word.
3. Plan de gestión de Riesgos: Documento Formato Word
4. Seguimiento: Documento Formato Word.

## Priorización y calendario de proyecto

---

Documento Adjunto "Project Planificación TFC v3.0" en formato MS Project 2010.

## Observaciones.

---

- Con el objetivo de adecuar el Plan o calendario de proyecto a la capacidad de esfuerzo para su realización, se ha modificado el calendario a 3 horas por jornada y 6 días laborables.
- No se contempla en el alcance del proyecto ningún tipo de valoración financiera o de costes del proyecto TFC Outsourcing – ITaaS.
- No se contempla en el alcance del proyecto el estudio detallado de metodologías propias de gestión de servicios aunque si se harán referencias a las mismas. En concreto ITIL.
- No se contempla toma de requerimientos, ya que se establece la lista de tareas o temas a tratar en la memoria como requerimientos del proyecto.
- Se asume en el alcance la gestión del proyecto memoria TFC Outsourcing – ITaaS. proporcionado plantillas en Word para el seguimiento y cambios del alcance del mismo.
- Se asume posibles desviaciones en el plan de proyecto o calendario, siempre y cuando estas queden reflejadas en la gestión del mismo, igualmente, se asume cambios de requerimientos funcionales o puntos a desarrollar durante el desarrollo de la memoria.