



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# ALUREBANK: TERCERIZACIÓN DEL DATACENTER

Miguel Argüelles-Diez Gallo

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia  
[Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA  
SENIOR EXECUTIVE MBA 2015-2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ALUREBANK: TERCERIZACIÓN DEL  
DATACENTER**

**Miguel Argüelles Diez-Gallo**

**Lima, octubre 2016**

## PRÓLOGO

El momento no pudo ser mejor: una excelente oportunidad para preparar un trabajo con utilidad en tiempo real y enfocado en uno de los aspectos transversales del Senior Executive MBA: la gestión de personas.

A fines del año 2015, el Banco se encontraba planificando lo que sería un hito para la ejecución de su estrategia durante los próximos años. La tercerización (*outsourcing*) de su Datacenter. Uno de los contratos más trascendentes y complejos de los últimos tiempos y, sin duda, de los más significativos en términos económicos.

Todo estaba planificado para que se lleve a cabo de manera exitosa. Consultores especializados de primer nivel mundial aterrizaron en Lima, brindando su experiencia para definir el modelo de gestión del Datacenter que se adapte mejor a los requerimientos estratégicos del Banco, así como para acompañarlo durante el proceso de selección, negociación y contratación.

Por su parte, el Banco había conformado un equipo de alto nivel, integrado por diversas áreas. Naturalmente, el trabajo en equipo era fundamental para el éxito del proyecto y, al mismo tiempo, constituía un gran reto de integración disciplinaria. Los técnicos provenientes de áreas especializadas en sistemas de la información, debían internalizar los riesgos legales del contrato. De igual manera, los abogados debíamos familiarizarnos con los aspectos técnicos de la gestión del Datacenter: compleja empresa, si se tiene en consideración el alto grado de especialización técnica de la operación, así como de los equipos negociadores de los proveedores que participarían en el proceso.

Como se señala en el caso, en una de las reuniones internas del proyecto, los consultores contratados alertaron sobre el impacto que el cambio de modelo de gestión podía tener en los colaboradores afectados y que ese aspecto variaba en cada consultoría, ya que dependía de la cultura de cada organización. Era una buena observación, con importantes implicancias para quienes conocemos la cultura del Banco y la hemos internalizado durante muchos años. Si bien contamos con un equipo de gestión de personas muy profesional, surgieron dudas respecto a cómo abordar el hecho que un grupo de colaboradores debía terminar su relación laboral con el Banco, para pasar a brindar servicios desde el proveedor que fuese seleccionado.

En ese momento, sentí que mi contribución al proyecto debía trascender la asesoría legal, para asumir la responsabilidad de lograr que el equipo trabajara articuladamente y priorizara adecuadamente los aspectos vinculados a la gestión de personas derivados de este proceso. Para ello, necesitaría poder transmitir la importancia de atender estos aspectos en la organización, asumiendo la responsabilidad de ser uno de los integrantes del equipo

negociador del Banco con más años en la institución. Así, el ejercicio de desarrollar el caso, a partir de estas circunstancias, serviría para ordenar y sistematizar los conceptos empíricamente adquiridos durante más de nueve años en el Banco y poder salvaguardar sus intereses estratégicos, así como las legítimas expectativas de sus colaboradores.

Actualmente, el proveedor ha sido seleccionado y nos encontramos culminando las negociaciones. Considero que se ha priorizado adecuadamente la gestión de los colaboradores que serán impactados, logrando el compromiso del proveedor de igualar o superar los beneficios laborales brindados por el Banco. Se ha definido una estrategia de comunicación interna que busca atender las necesidades de dichos colaboradores y estamos preparados para iniciar las negociaciones uno a uno con los colaboradores que pasarán a formar parte de la “planilla” del proveedor, para culminar la etapa de transferencia. Las expectativas son muy positivas.

En lo personal, este ejercicio ha servido, no solo para poner en la agenda del proyecto los aspectos de la gestión de personas, sino para entender mejor cómo la estrategia del Banco se articula con los mecanismos que ha implementado para satisfacer las distintas dimensiones de los intereses de los colaboradores. Estos mecanismos adquieren contenido, cuando son analizados desde la perspectiva de su importancia para la cultura de la organización y su articulación con la estrategia comercial. Haber reforzado el análisis de la congruencia de estos factores, sin duda, contribuirá a la gestión interna y a cumplir con nuestra misión de agregar valor a la institución, como equipo legal, velando por la continuidad del negocio y por la conciliación entre las metas a corto plazo y los objetivos estratégicos del Banco.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	I
CAPÍTULO I: CASO ALUREBANK: TERCERIZACIÓN <i>DEL DATACENTER</i> .....	1
La Propuesta de Tercerización del <i>Datacenter</i> .....	1
ALUREBANK .....	3
El proceso para la selección del proveedor .....	6
Las sesiones preparatorias con los proveedores.....	10
Anexo 1: Organigrama de ALUREBANK .....	14
Anexo 2: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de ALUREBANK .....	15
Anexo 3: Visión, Misión y Valores de ALUREBANK.....	17
Anexo 4: Cronograma de actividades para la tercerización del <i>Datacenter</i> .....	18
Anexo 5: Balance de la Banca Peruana 2015 elaborado por la Asociación de Bancos del Perú.....	19
CAPÍTULO II: TEACHING NOTE.....	23
Sinopsis del caso .....	23
Utilidad del caso .....	28
Preguntas de preparación .....	29

Herramientas para el Análisis del Caso .....	30
1. Balances de la Organización: colaboradores impactados .....	30
2. Octógono .....	33
3. Modelo de congruencia .....	37
4. Relaciones Causa-Efecto .....	40
5. Estrategia de comunicación .....	41
CAPÍTULO III: CONCLUSIONES FINALES .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	53