



# Vendors y Partners

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

## 1. Presentación del Tema

En los proyectos de incorporación de Tecnologías de la Información (TI) dentro de las organizaciones, intervienen múltiples actores que cumplen funciones diferenciadas y complementarias. Entre ellos se destacan los *vendors* (proveedores tecnológicos), los *partners* (socios de implementación o aliados estratégicos) y una variedad de partes interesadas que integran el ecosistema del proyecto.

Comprender quiénes son estos actores, cuáles son sus responsabilidades, cómo se articulan contractualmente y cómo influyen en el éxito o fracaso de una iniciativa tecnológica es fundamental para los estudiantes de licenciatura en administración. Desde la perspectiva de los sistemas de información, no se trata únicamente de adquirir software o hardware, sino de gestionar un entramado organizacional, contractual y técnico que involucra decisiones estratégicas, riesgos, niveles de servicio, interoperabilidad, seguridad y sostenibilidad tecnológica.

En este contexto, resulta imprescindible analizar los distintos roles que intervienen en proyectos tales como la implementación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planificación de Recursos Empresariales), CRM (*Customer Relationship Management* – Gestión de Relaciones con Clientes),

soluciones de ciberseguridad, plataformas de *cloud computing* (computación en la nube) o sistemas de inteligencia de negocios (*Business Intelligence* – BI).

---

## 2. Desarrollo

### 2.1. ¿Qué es un Vendor?

El término *vendor* refiere al proveedor que desarrolla y comercializa una solución tecnológica. Puede tratarse de:

- Software (por ejemplo, un ERP o un sistema contable).
- Hardware (servidores, dispositivos de red, estaciones de trabajo).
- Infraestructura en la nube.
- Servicios tecnológicos especializados.

El vendor es el titular de la propiedad intelectual del producto tecnológico. Generalmente:

- Diseña y desarrolla la solución.
- Define su arquitectura tecnológica.
- Establece los modelos de licenciamiento.
- Publica actualizaciones y parches de seguridad.
- Define hojas de ruta tecnológicas (*roadmap*).

Desde la perspectiva de TI, el vendor es responsable del núcleo tecnológico. Sin embargo, no siempre participa directamente en la implementación.

### Ejemplo

Una empresa decide implementar un ERP. El vendor es la compañía que desarrolla ese ERP y vende las licencias de uso. No necesariamente será quien configure el sistema dentro de la organización.

---

### 2.2. ¿Qué es un Partner?

El *partner* es el socio estratégico o integrador que trabaja con el vendor para implementar, parametrizar, adaptar e integrar la solución tecnológica en el

entorno específico del cliente.

En muchos casos, el vendor certifica a determinados partners para que puedan:

- Comercializar la solución.
- Implementarla.
- Brindar soporte.
- Desarrollar extensiones.

El partner actúa como puente entre la tecnología estándar del vendor y la realidad operativa de la organización cliente.

### **Funciones típicas del partner:**

- Relevamiento funcional.
- Análisis GAP (*Gap Analysis* – Análisis de brechas).
- Parametrización del sistema.
- Migración de datos.
- Capacitación de usuarios.
- Soporte post-implementación.

Desde la mirada administrativa, el partner gestiona el proyecto bajo metodologías como:

- PMI (*Project Management Institute* – Instituto de Gestión de Proyectos).
- Agile (Metodologías Ágiles).
- ITIL (*Information Technology Infrastructure Library* – Biblioteca de Infraestructura de TI).

### **Ejemplo**

El vendor provee el ERP. El partner implementador realiza el análisis de procesos, configura módulos contables y capacita al personal.

---

## **2.3. El Cliente o Empresa Usuaría**

La organización que incorpora la tecnología es el cliente del vendor y del partner. Dentro de ella intervienen múltiples roles:

- Sponsor (patrocinador ejecutivo).
- Project Manager (Gerente de Proyecto).
- Equipo funcional.
- Equipo técnico interno.
- Usuarios clave (*key users*).
- Área de sistemas o IT interno.

Desde la perspectiva de sistemas de información, el cliente no es un actor pasivo. Debe:

- Definir requerimientos.
- Asignar recursos.
- Tomar decisiones.
- Validar entregables.
- Gestionar el cambio organizacional.

Uno de los errores más frecuentes es suponer que el éxito depende exclusivamente del vendor o del partner. En realidad, la responsabilidad es compartida.

---

## 2.4. Otros Actores Relevantes en el Ecosistema del Proyecto

### a) Integradores de Sistemas (*System Integrators*)

Son organizaciones especializadas en integrar múltiples soluciones tecnológicas de distintos vendors, asegurando interoperabilidad mediante APIs (*Application Programming Interfaces* – Interfaces de Programación de Aplicaciones).

### b) Proveedores de Infraestructura

En proyectos en la nube, intervienen proveedores de IaaS (*Infrastructure as a Service* – Infraestructura como Servicio), PaaS (*Platform as a Service* – Plataforma como Servicio) o SaaS (*Software as a Service* – Software como Servicio).

### **c) Consultores Especializados**

Expertos independientes que asesoran en:

- Arquitectura empresarial.
- Ciberseguridad.
- Gobierno de TI.
- Auditoría de sistemas.

### **d) Proveedores de Soporte y Mantenimiento**

Pueden ser el propio partner o terceros que brindan:

- Soporte nivel 1 (incidentes básicos).
- Soporte nivel 2 (problemas funcionales).
- Soporte nivel 3 (problemas técnicos avanzados).

### **e) Organismos Reguladores**

En sectores regulados (finanzas, salud, seguros), deben considerarse normativas que impactan en la arquitectura del sistema.

---

## **2.5. Relaciones Contractuales**

Los proyectos tecnológicos suelen estructurarse mediante:

- Contratos de licencia.
- Contratos de implementación.
- SLA (*Service Level Agreement* – Acuerdo de Nivel de Servicio).
- OLA (*Operational Level Agreement* – Acuerdo de Nivel Operativo).

Es fundamental distinguir:

- Responsabilidad por fallas del producto (vendedor).
- Responsabilidad por errores de implementación (partner).
- Responsabilidad por mala definición de requerimientos (cliente).

Desde la administración de sistemas, la correcta delimitación contractual reduce riesgos legales y financieros.

---

## 2.6. Gobierno y Coordinación

Los proyectos exitosos establecen estructuras de gobernanza de TI:

- Comité directivo.
- Comité de proyecto.
- Oficina de Gestión de Proyectos (PMO – *Project Management Office*).
- Matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

La matriz RACI define quién:

- Es responsable de ejecutar.
  - Es accountable (máximo responsable).
  - Debe ser consultado.
  - Debe ser informado.
- 

## 2.7. Riesgos Asociados a la Multiplicidad de Actores

Entre los principales riesgos se encuentran:

- Ambigüedad en responsabilidades.
- Dependencia tecnológica (*vendor lock-in*).
- Falta de alineación estratégica.
- Conflictos contractuales.
- Problemas de interoperabilidad.

### Ejemplo práctico

Una empresa contrata un ERP (vendedor A), un partner implementador (empresa B), y utiliza infraestructura cloud (proveedor C). Ante una caída del sistema:

- ¿Es falla del ERP?
- ¿Error de configuración?

- ¿Problema de infraestructura?

Sin claridad contractual y técnica, el proyecto entra en disputa en lugar de resolverse.

---

## 2.8. Impacto Estratégico en la Administración

Desde la perspectiva de administración:

- Los vendors definen estándares tecnológicos.
- Los partners materializan la estrategia.
- El cliente debe alinear la tecnología con el modelo de negocio.

La incorporación tecnológica no es una decisión técnica aislada, sino una decisión estratégica que afecta:

- Procesos.
- Costos.
- Competitividad.
- Estructura organizacional.
- Gestión del conocimiento.

El administrador debe comprender que cada actor tiene incentivos distintos:

- El vendor busca vender licencias.
  - El partner busca facturar servicios.
  - El cliente busca eficiencia y retorno de inversión (ROI – *Return on Investment* – Retorno sobre la Inversión).
- 

## 3. Conclusión

En los proyectos de incorporación de Tecnologías de la Información interviene un ecosistema complejo compuesto por vendors, partners, integradores, consultores, proveedores de infraestructura y la propia organización cliente.

El vendor es el desarrollador y titular de la solución tecnológica. El partner es el implementador y adaptador de esa solución al entorno organizacional. El cliente

es el decisor estratégico y responsable final del alineamiento entre tecnología y negocio.

El éxito de un proyecto no depende exclusivamente de la calidad del software adquirido, sino de la correcta articulación entre actores, la adecuada definición contractual, la gobernanza de TI, la gestión del cambio y la claridad en la asignación de responsabilidades.

Para los futuros administradores, comprender esta red de relaciones resulta esencial para:

- Evaluar riesgos.
- Negociar contratos.
- Gestionar proyectos.
- Garantizar sostenibilidad tecnológica.
- Evitar dependencias excesivas.

La tecnología no se incorpora en abstracto: se integra mediante acuerdos, procesos y actores con intereses específicos. La administración eficaz de estos actores es, en sí misma, una competencia estratégica clave en la gestión contemporánea de sistemas de información.

---

## Preguntas de autoevaluación

1. ¿Cuál es la diferencia conceptual y funcional entre un vendor y un partner en un proyecto de implementación de TI?
  2. ¿Qué riesgos surgen cuando no se delimitan correctamente las responsabilidades contractuales entre vendor, partner y cliente?
  3. Explique qué es el vendor lock-in y cómo puede afectar estratégicamente a una organización.
  4. ¿Por qué la gobernanza de TI es fundamental cuando intervienen múltiples actores en un proyecto tecnológico?
  5. Analice un ejemplo concreto (ERP, CRM o cloud) e identifique todos los actores intervinientes y sus responsabilidades.
-

---

## Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

---

## Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

**La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

**Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.**

---

## Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

**Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.**

**Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.**