

Claves del éxito para la utilización de estrategias de Outsourcing en el área de Sistemas de Información

Salomé Valero¹, Ramón Salvador¹

¹ Departamento de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. UPC. Av. Diagonal 647, 08028 Barcelona. svaleroc@icai.es, ramon.salvador@upc.edu

Resumen

¿Cómo conseguir los ahorros de costes esperados del Outsourcing de TI y mejorar la calidad de servicio? Para las empresas, emprender un proyecto de externalización es un proceso complejo que tiene implicaciones tecnológicas, materiales, en procesos y afecta a las personas (sobre todo si hay transferencia de personal). Esta comunicación presenta los resultados iniciales de la investigación que se está realizando en España donde se analizan las experiencias de directores que han emprendido estrategias de Outsourcing de TI, las recomendaciones de los proveedores de este tipo de proyectos y las vivencias de personas que fueron transferidas.

Palabras clave: Sistemas de Información, TI (Tecnologías de la Información), Outsourcing, Offshore, Nearshore.

1. Outsourcing Estratégico en el área de Sistemas de Información en España

El Outsourcing es una estrategia de gestión empresarial que consiste en contratar a un proveedor la realización de un servicio que anteriormente desarrollaba la empresa con personal y recursos propios. En España, en los años 90, esta estrategia experimenta un gran crecimiento en el sector de TI y en la actualidad se ha consolidado como una alternativa de éxito (con sus variantes de Offshore y Nearshore) que permite a la empresa centrarse en su negocio clave, reducir costes, mejorar la calidad e innovar, tal como apuntan Kakabadse (2003, 2005) y Reyes, Llopis y Garcó (2006).

Según Lacity (2002), los observadores del sector atribuyen el crecimiento del mercado de externalización de la TI a dos fenómenos principalmente:

- El interés por la externalización de la TI es producto en buena medida de una transformación de la estrategia empresarial.

Muchas empresas han abandonado sus estrategias de diversificación que seguían para reducir riesgos, para centrarse en las competencias esenciales. Los directivos suelen considerar que la función de TI es en su conjunto una actividad no esencial y argumentan que los proveedores de servicio de TI tienen las economías de escala y los conocimientos prácticos técnicos necesarios para prestar los servicios de forma más eficaz que los departamentos internos de TI.

- La incertidumbre sobre el valor de la TI

Los directivos tienen la impresión de que la TI no ha logrado cumplir la promesa de ventaja competitiva y consideran que la TI es un coste que hay que reducir al mínimo.

Por estos dos fenómenos se firman grandes acuerdos de Outsourcing para la prestación de servicios de TI.

Emprender un proyecto de Outsourcing es un proceso complejo que tiene implicaciones tecnológicas, materiales, en procesos y afecta a las personas (sobre todo si hay transferencia de personal). Para todo aquel que se esté planteando la adopción de esta estrategia, es conveniente repasar las claves proporcionadas por los que han vivido la experiencia de externalización para evitar riesgos como la pérdida de control o costes ocultos.

2. Beneficios y Riesgos del Outsourcing de TI

Los beneficios esperados más frecuentes que intervienen en la decisión de externalizar que señala el IDC (Gartner, 2004) son:

- Reducción de costes: alcanzando ahorros del 20 al 50% en el área técnica
- Centrarse en el negocio clave de la empresa: permite focalizar todos los recursos y esfuerzos a las áreas core del negocio que afecten de forma directa a los resultados de la compañía
- Mejora de la calidad de servicio: tanto en indicadores objetivos del área de Sistemas (plazos de implantación de sistemas y aplicaciones, tiempo de resolución de incidencias, mayor disponibilidad y rendimiento de máquinas, renovación tecnológica) como en mejoras del servicio percibido por los usuarios internos (mayor información sobre el uso de los sistemas, planes de comunicación, favorecer el acceso y la auto-gestión de las herramientas ofimáticas, etc).
- Mantener la ventaja competitiva: siendo más ágiles en los cambios de mercado al estar focalizados en el negocio y los clientes
- Generar valor a los accionistas
- Mejora continua de procesos: mediante la industrialización del área tecnológica
- Implantar estándares: garantizando el éxito de fórmulas ya probadas con éxito

Además la externalización de servicios de TI permite trabajar con personal altamente cualificado y en función de las tendencias y tecnologías. Se puede tener disponibilidad de diferentes perfiles en función de los sistemas y aplicaciones necesarias para la renovación tecnológica y la innovación.

Y también permite compartir el riesgo con la empresa proveedora mediante nuevas fórmulas económicas en proyectos grandes que permitan hacer frente a las inversiones necesarias en el área técnica.

Se convierte el Outsourcing en una herramienta que permite transformar de forma rápida la compañía para adaptarse a las necesidades del mercado.

Pero aunque la lista de motivos para la decisión de externalizar es numerosa, también lo son los miedos que tienen las empresas para optar por esta solución. De igual forma que en el sector bancario la experiencia de Outsourcing ha sido exitosa, también hay ejemplos en el sentido contrario.

Según Rochester (1995), la pérdida de conocimiento y capital intelectual es uno de los temores más frecuentes junto con la pérdida de control. Aubert y Dussault (1999) identifican la dependencia con el proveedor seleccionado como otro de los miedos. Por estos motivos, la relación entre el outsourcer y la empresa ha de ser muy estrecha como apuntan Willcocks y Kern (1998). Y es por eso por lo que McFarlan y Nolan (1995) señalan que ha de ser más una relación de socios que una relación de cliente-proveedor.

Y aunque el ahorro de costes es uno de los puntos que ayudan a decidirse por externalizar, también existe temor en los directivos de que el Outsourcing encarezca finalmente sus costes, ya sea por un proyecto mal gestionado o por la existencia de costes ocultos no previstos, como advierten Bahli y Rivard (2003).

3. Tipos de Outsourcing de TI

El Outsourcing puede ser únicamente de infraestructura (máquinas y equipos), de software (sistemas y aplicaciones), de procesos o global incluyendo los tres tipos, como señala la Asociación Internacional de Profesionales de Outsourcing-IAOP (2008)

Otra clasificación posible es considerar el área de TI en su conjunto y evaluar que porcentaje se realiza internamente o mediante Outsourcing. Se podría entonces decir que hay dos tipos de Outsourcing:

- Parcial o selectivo: Cuando sólo se externaliza una parte del área de TI

Se denomina Outsourcing selectivo a la práctica de externalizar aplicaciones/servicios de TI seleccionadas a los proveedores externos y conservar otras aplicaciones/servicios de TI dentro de la empresa. Esta práctica huye del método “todo o nada” a favor de una externalización modular más flexible.

- Total: Cuando se externaliza la totalidad de la función de TI

Si utilizamos las definiciones de Lacity (2002) tendríamos:

- Outsourcing selectivo:

Se considera Outsourcing Selectivo si la compañía externaliza una serie de funciones y sigue encargándose internamente del 20 al 80% del presupuesto de TI.

- Outsourcing total:

Se entiende como Outsourcing total o completo cuando se transfieren los activos, el personal y la responsabilidad de gestión para la prestación de servicios de TI, y representa más del 80% del presupuesto de TI.

La opción de Outsourcing completo del área de TI es la más compleja y este tipo de proyectos experimentan dificultades a los pocos años de la firma si no hay una buena definición de

niveles de servicio, unos contratos relacionales adecuados y el acuerdo no incluye la flexibilidad para adaptarse a los cambios empresariales y técnicos.

Las empresas que utilizan exclusivamente sus departamentos internos de TI crean de forma inconsciente un ambiente de complacencia y levantan barreras organizativas frente a la mejora continua de los costes y servicios de TI.

Otra clasificación posible sería en función del lugar donde se proporciona el servicio. Se pueden diferenciar los siguientes modelos que enumera Mones (2008):

- On-site: si el servicio IT proporcionado por el proveedor se realiza o entrega en la sede del propio cliente.
- Off-site: si el proveedor trabaja y realiza las funciones de TI en su propia sede fuera de la sede del cliente.
- Offshore si la actividad de TI que se externaliza pasa a realizarse en un país lejano con menores costes (por ejemplo, Argentina en el caso español)
- Nearshore si la actividad se realiza desde una zona próxima en el propio país con menores tarifas y salarios (por ejemplo Extremadura en el caso español).

A continuación se presenta de forma gráfica:

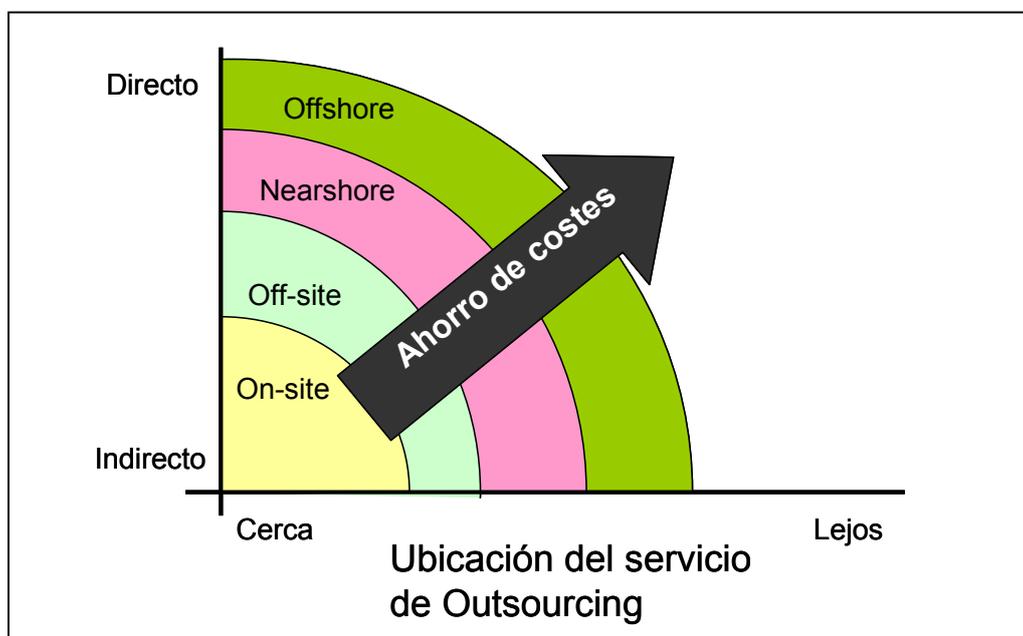


Figura 1. Tipos de Outsourcing. Fuente Giga Research (Forrester Research) (Mones, 2008)

La mayor parte de las empresas que tienen experiencias satisfactorias de Outsourcing de TI han utilizado un sistema lógico, progresivo y selectivo de externalización.

4. Funciones de TI a externalizar con menor riesgo

Lacity, Willcocks y Feeny (1996) presentaron una guía para ayudar a las empresas que desean hacer Outsourcing de la función de TI. Para ello presentan un modelo de análisis del área de SSII para poder llegar a la decisión de qué actividades de TI pueden una empresa externalizar asumiendo el mínimo riesgo.

Se han de evaluar estas actividades de TI con un triple enfoque considerando los factores de negocio, económicos y técnicos. A continuación se muestra de forma gráfica la matriz de decisión para cada enfoque.

Matriz de decisión para un enfoque de negocio:

Matriz Factores de Negocio :

Contribución de la actividad de TI a las Operaciones de Negocio	Crítico	Mejor proveedor	Internamente
	Útil	Outsourcing	Eliminar
		Común	Diferenciador

Contribución de la actividad de TI al Posicionamiento de Negocio

Figura 2. Factores de negocio. Fuente: Lacity, Willcocks and Feeny (1996). The Value of Selective IT Sourcing. Sloan Management Review.

Con un enfoque de negocio, se puede externalizar con menor riesgo una actividad cuando es una actividad útil pero no crítica para el negocio y cuando no nos diferencia de la competencia.

La matriz de decisión para el enfoque económico sería la siguiente:

Matriz Factores Económicos :

Prácticas de Gestión	Eficientes	Mejor proveedor	Internamente
	No eficientes	Outsourcing	Competir
		Sin masa crítica	Masa crítica

Población interna

Figura 3. Factores económicos. Fuente: Lacity, Willcocks and Feeny (1996). The Value of Selective IT Sourcing. Sloan Management Review.

Con un enfoque económico, una actividad de TI se podría externalizar con menos riesgo si es un servicio con poco volumen (sin masa crítica suficiente para utilizar economías de escala) y si es poco eficiente y los proveedores pueden aportar mejores prácticas de gestión.

Se muestra a continuación la matriz de decisión con un enfoque técnico:

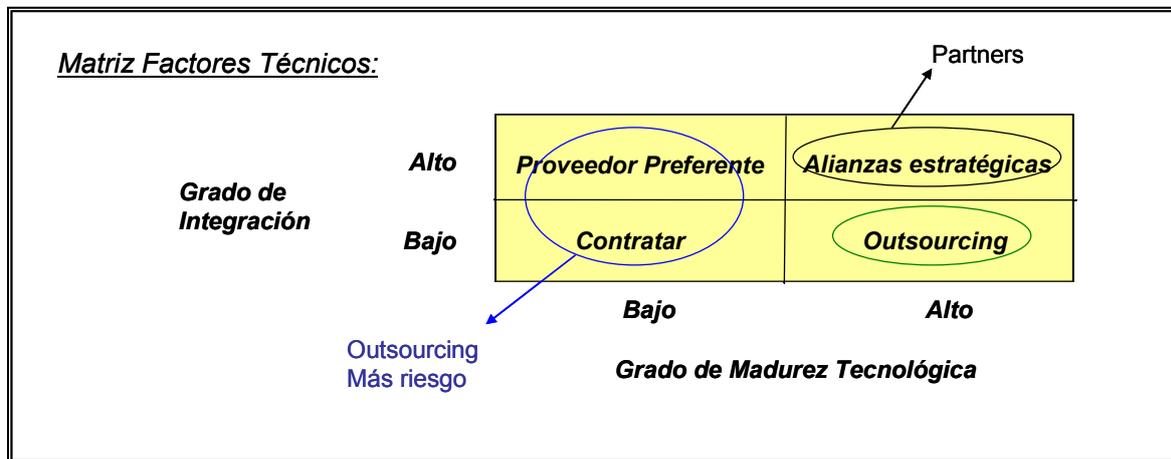


Figura 4. Factores técnicos. Fuente: Lacity, Willcocks and Feeny (1996). The Value of Selective IT Sourcing. Sloan Management Review.

Desde un enfoque técnico, hay menos riesgo de Outsourcing de una actividad de TI cuando el grado de integración es bajo (no interactúa con otros procesos o actividades) y el grado de madurez de la tecnología es alto (garantías tecnológicas y baja incertidumbre).

Como conclusión, se han de valorar las actividades de TI susceptibles de ser externalizadas desde el triple enfoque presentado y asumir la decisión de Outsourcing con un conocimiento detallado de las actividades y procesos involucrados.

5. Claves del éxito

La identificación de las claves del éxito para una actividad de Outsourcing de TI se considera un elemento básico por parte de las empresas para maximizar los beneficios de esta estrategia. Se presentan a continuación estas claves basadas en 61 decisiones de contratación que Lacity, Willcocks y Feeny (1996, 1998) analizaron, en 101 experiencias (63 del Reino Unido y 38 de Estados Unidos), en los estudios de Lacity y Willcocks (2000) y en la investigación propia realizada en España en 2007-2008 con la ayuda de directivos, proveedores y personal transferido de contratos de Outsourcing (75 entrevistas).

Las claves del éxito son cinco:

- **Outsourcing Total o Parcial.** La mejor apuesta es el Outsourcing de TI selectivo y el de menor riesgo es el Outsourcing de Infraestructuras (máquinas y equipos).

Se han de realizar internamente las funciones que diferencian a la empresa de sus competidores (factor negocio), las que tengan un alto grado de integración con el resto de la organización (factor técnico), y las que tengan masa crítica suficiente como para aplicar economías de escala (factor económico).

- **Valoración de Alternativas.** Interesa considerar el Outsourcing después de un análisis previo y una valoración de las propuestas de mejora presentadas internamente por el departamento de TI y por propuestas de proveedores externos.
- **Esponsorización del proyecto.** Es necesario el apoyo de la Dirección. Se necesita que la decisión de Outsourcing sea consensuada y esponsorizada tanto por la Dirección de la compañía como por la Dirección de TI.
- **El contrato.** Se recomiendan los contratos de menor duración (4-5 años) frente a los de larga duración (7-10 años). También que los contratos estén detallados (9-10 cláusulas). Las cláusulas más habituales son las cláusulas de confidencialidad, los acuerdos de nivel de servicio, las cláusulas de pronta terminación y las indemnizaciones.
- **Las personas.** Es un factor clave en todo proyecto y más aún en los proyectos de Outsourcing en los que hay transferencia de personas. El plan de comunicación ha de ser efectivo y a tiempo, se ha de seleccionar cuidadosamente el modo de transferencia (artículo 44 de la Ley del Estatuto de Trabajadores o en bases voluntarias), hay que dar apoyo para el cambio de rol que se produce (cliente/proveedor) y es importante que la empresa receptora proporcione garantías de continuidad y plan de carrera.

Además de estas claves, la investigación analiza las experiencias de clientes y proveedores en las distintas etapas de un proyecto de Outsourcing. El hecho diferencial que aporta esta investigación es que se incluye la visión de personas que han sido transferidas en proyectos de Outsourcing. De un día a otro pasan de ser empleados a ser proveedores realizando las mismas funciones y son testigos de excepción de la transformación del servicio. Escuchemos sus aportaciones para garantizar el éxito de futuros proyectos.

Referencias

- Aubert, D. (1999). "Managing the Risk of IT Outsourcing". *Proceedings of the 32nd Hawa2nd International Conference on System Sciences*.
- Bahli, R. (2003). "A Validation of Measures Associated with the Risk Factors in Information Technology Outsourcing". *Proceedings of the 36th Hawa2nd International Conference on System Sciences*.
- Feeny, W. (1998). "The Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology". *Sloan Management Review*.
- IAOP (2008). *Outsourcing Professional Body of Knowledge*. International Association of Outsourcing Professionals.
- Kakabadse (2003). "Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations". *Knowledge and Process Management*.
- Kakabadse (2005). "Outsourcing: Current and Future Trends". *International Business Review*.
- Lacity, W. (2002). "The value of Selective IT Outsourcing". *Sloan Management Review*.
- Lacity, Willcoks (2000). *Inside Information Technology Outsourcing*. Templeton research.

Lacity, Willcocks , Feeny (1996). “The Value of Selective IT Sourcing”. *Sloan Management Review*.

Lacity, Willcocks, Feeny (1998). “An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience”. *MIS Quarterly*.

McFarlan, Nolan (1995). “How to manage an IT outsourcing alliance”. *Sloan Manage. Rev.*

Mones (2008). *How not to Outsource. A customers Perspective*. International Association of Outsourcing Professionals.

Reyes, Llopis, Garcó (2006). “El Offshore Outsourcing de Sistemas de Información”. *Universia Business Review*.

Rochester (1995). “Advantages and Disadvantages of Outsourcing”. *IEEE International Professional communication Conference*.

Willcocks, K. (1998). “IT Outsourcing as strategic partnering: The case of the UK inland revenue”. *Eur. J. Inf. Syst.*, 7.