



Salomé Valero

Ingeniera Industrial del ICAI, promoción 1998, Universidad Pontificia de Comillas (Madrid). Máster en Dirección de Tecnología- Gestión de TI (MGTI) La Salle, Universidad Ramón Llull Barcelona. Actualmente, realiza un doctorado. Resource Manager IBM.



Ramón Salvador

Doctor Ingeniero Industrial, Universidad Politécnica de Cataluña (Barcelona). Profesor Titular de la UPC.

Factores clave para la utilización de estrategias de Outsourcing en el área de Sistemas de Información

¿Cómo conseguir los ahorros de costes esperados del Outsourcing de TI (Tecnologías de la Información) y mejorar la calidad de servicio? Empezar 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). A continuación se muestran 5 factores claves que son el resultado del análisis de las experiencias de directores de empresas que han implantado estrategias de Outsourcing de TI, las recomendaciones de los proveedores de este tipo de servicios y las vivencias de personas que trabajan en estos proyectos.

Outsourcing Estratégico

El Outsourcing [1] 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) [2] que permite a la empresa centrarse en su nego-

Comentarios a:
comentarios@icai.es

cio clave, reducir costes, mejorar la calidad e innovar.

Como ejemplo para aclarar los conceptos imaginemos una empresa del sector bancario que disponga de un departamento de Sistemas de Información con personal propio.

- **Subcontratación:** El Director de Sistemas de dicha empresa subcontrata a un proveedor cuando necesita técnicos para la implantación de una determinada tecnología o sistema. Un ejemplo sería un proyecto de implantación de un nuevo Sistema de Atención al Cliente. En este caso, los técnicos subcontratados se incorporan de forma temporal a la organización para la realización de dicho proyecto o para dar asesoramiento experto sobre dicho sistema.

- **Outsourcing:** El Director de Sistemas de dicha empresa junto con la Dirección de la compañía, decide emprender una estrategia de Outsourcing cuando transfiere a un proveedor un servicio de TI que hasta el momento realizaba internamente con personal y activos propios. En nuestro caso imaginemos que el Director de Sistemas dispone de un departamento de Operaciones que gestiona la infraestructura técnica (máquinas y equipos) y da soporte en producción a los sistemas y aplicaciones utilizados por los usuarios del Banco. Un proyecto de Outsourcing consistiría en transferir a un proveedor todo el departamento iniciando un proceso de transición y transformación del servicio para mejorar los procesos, los resultados y garantizando la continuidad de dicho servicio. Los activos y el personal pasarían al proveedor y se gestionarían en las instalaciones del proveedor.

- **Offshore:** Es una variante del Outsourcing. Consiste en realizar una estrategia de Outsourcing (externalización) pero en un proveedor con una sede en el extranjero. Para ello se seleccionan países con buenos perfiles técnicos pero con tarifas más reducidas para maximizar el beneficio de ahorro de costes derivados de la estrategia de externalización. En nuestro caso, un ejemplo sería externalizar parte del departamento de desarrollo de software del Banco que pasaría a gestionarse por un proveedor en Argentina.

- **Nearshore:** Es similar al caso anterior pero externalizando el servicio en zonas de costes más reducidos pero más próximas. En el ejemplo podría ser la externalización del

departamento de desarrollo de software a un proveedor en Extremadura.

Las motivaciones para emprender un proyecto de Outsourcing son variadas aunque destacan las dos siguientes [3]: el ahorro de costes y la posibilidad de centrarse en el negocio clave de la empresa. Cuando una empresa hace algo que otra puede realizar de forma más eficiente está desaprovechando una ventaja competitiva. Lo importante es concentrarse en aquello que genera valor al negocio y hacer outsourcing del resto de funciones y servicios.

Emprender un proyecto de Outsourcing es un proceso complejo que tiene implicaciones tecnológicas, materiales, en procesos y afecta a las personas. Para las empresas que se estén planteando la adopción de esta estrategia, es conveniente tener en cuenta los factores clave proporcionados por los que han vivido la experiencia de externalización para evitar riesgos como la pérdida de control o los costes ocultos.

Tipos de Outsourcing de TI

Se pueden establecer varias clasificaciones pero se describen a continuación las más habituales.

Evaluando el porcentaje del área de TI que se gestiona mediante un contrato de Outsourcing tenemos:

- Outsourcing parcial o selectivo cuando se externaliza sólo una parte del área de TI.
- Outsourcing total cuando se externaliza la totalidad de la función de TI.

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

Atendiendo a los servicios que se externalizan, el Outsourcing puede ser únicamente de infraestructuras (máquinas y equipos), de software (sistemas y aplicaciones), de procesos o global, incluyendo los tres tipos.

Factores clave

Identificar y conocer los factores clave para realizar con éxito un proyecto de Outsourcing de TI es fundamental para las empresas que se plantean adoptar esta estrategia.

A continuación se muestra un resumen de los resultados de las investigaciones de Lacity y Willcocks [4 y 5] (basada en 61 decisiones de Outsourcing que estudiaron en 1998 y sobre 101 experiencias de Reino Unido y



Estados Unidos analizadas en el año 2000), y en la investigación propia [6] que se está realizando en España con la ayuda de directivos, proveedores y personal que trabaja en contratos de Outsourcing (75 entrevistas).

Se identifican 5 factores clave del éxito en este tipo de proyectos:

- **Outsourcing Total o Parcial.** La mejor apuesta es el Outsourcing de TI selectivo [7], y el de menor riesgo es el Outsourcing de Infraestructuras (máquinas y equipos).

Se han de realizar internamente [8] 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.

Tal como se describe en las claves presentadas, la opción de Outsourcing selectivo es la más recomendada. La alternativa de Outsourcing total del área de TI es la más compleja y este tipo de proyectos experimentan dificultades a los pocos años de la firma. Para minimizar sus riesgos se recomienda una definición clara y exhaustiva de niveles de servicio, unos contratos relacionales adecuados y que el acuerdo permita cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios empresariales y técnicos.

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

Referencias

- [1] Kakabadse (2005), Outsourcing: Current and Future Trends. *International Business Review*, pp.183-204.
- [2] González M.R., Llopis J., Garcó J.L. (2006), El Offshore Outsourcing de Sistemas de Información, *Universia Business Review*, 12, pp. 80-91.
- [3] Rochester J.H., Rochester H. (1995), Advantages and Disadvantages of Outsourcing, *IEEE International Professional communication Conference*, pp. 77-82.
- [4] Lacity MC, Willcocks LP (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience, *MIS Quarterly*, 22, pp. 363-408.
- [5] Lacity MC, Willcocks LP (2000), *Inside Information Technology Outsourcing*. Templeton research. pp. 3-48.
- [6] Investigación propia que forma parte de la Tesis Doctoral que realizo en Barcelona en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).
- [7] Feeny DF, Willcocks LP (1998). Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology, *Sloan Management Review*, 39, pp. 9-12.
- [8] Lacity MC, Willcocks LP and Feeny DF (1996). The Value of Selective IT Sourcing, *Sloan Management Review*, 37, pp. 13-25.