



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 08/2

Noviembre, 2007

LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TIC Y EL *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* (BPO)

Sandra Sieber

Josep Valor

Valentín Porta

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

LA EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TIC Y EL *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* (BPO)

Sandra Sieber¹

Josep Valor¹

Valentín Porta²

En 1999, un editorial de la *Harvard Business Review* afirmaba: «Cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma más eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Concéntrese en aquello que proporciona a su empresa ventaja competitiva. Subcontrate el resto. El *outsourcing* es una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años»¹.

Inicialmente, las empresas desarrollaban internamente todas las actividades necesarias para su operativa diaria, estuvieran o no directamente relacionadas con su negocio principal. Pronto se dieron cuenta de que era mucho mejor centrar sus esfuerzos y capacidades en aquellas operaciones que constituían el núcleo de su negocio y añadían valor a los clientes, permitiéndoles diferenciarse de la competencia.

Las empresas empezaron por subcontratar a terceros (hoy se usa el vocablo “externalizar”, traducción libre del inglés *to outsource*, o *outsourcing* en gerundio²) procesos poco críticos, como los servicios generales de limpieza, los de agencia de viajes, mensajería, etc. Lo hacían por diversas razones, entre las que destacan el menor coste y la falta de personal especializado. Después continuaron externalizando procesos con impacto más directo en el negocio, como la logística y la distribución. Se trataba de procesos que requerían de infraestructura y *know-how* importante, que aconsejaban dejar estas tareas en manos de empresas especialistas cuyos procesos centrales fueran precisamente éstos.

¹ Profesor de Sistemas de Información, IESE

² Economista. Consultor

¹ Ertel, Danny, «Turning negotiation into a corporate capability», *Harvard Business Review*, 1999.

² En este texto se usarán indistintamente los vocablos externalización y *outsourcing*.

Nota: Este documento reproduce el texto publicado como capítulo 7 del libro «Los sistemas de información en la empresa actual. Aspectos estratégicos y alternativas tácticas», editado por McGraw-Hill el año 2005.

En el área de sistemas de información, la externalización ha estado presente ya desde los albores de la informática, cuando los denominados “centros de cálculo” externos ejecutaban los procesos *batch* de terceras empresas.

El auge de la informática durante la década de los ochenta y el abaratamiento de estos sistemas hizo que las empresas dispusiesen de recursos necesarios para desarrollar de forma interna la mayoría de aplicaciones que necesitaban. En aquella época, por norma general, sólo aquellas empresas que requerían sistemas complejos, altamente especializados y a un coste muy elevado, recurrían al *outsourcing*.

No obstante, el concepto de *outsourcing* desde el punto de vista de las tecnologías de información y comunicación (TIC) dio un giro de 180 grados a principios de 1990. Son innumerables las referencias que se han hecho a lo largo de los últimos años a la alianza entre Eastman Kodak e IBM (véase Recuadro 1), considerándolo como el primer ejemplo de lo que se podría denominar “*outsourcing* estratégico”. No se trataba de una simple contratación de servicios informáticos a un proveedor especializado, sino de un modelo de gestión que permitía a Kodak centrarse en su negocio básico y dejar en manos de otros aquello que no suponía un aspecto crítico para su desarrollo estratégico.

Recuadro 1

Los inicios del *IT Outsourcing*: el caso Kodak

En 1989, Kodak cerró un acuerdo con IBM Corporation, Digital Equipment Corporation y Businessland Inc. para externalizar la gestión de los sistemas informáticos durante diez años por 250 millones de dólares. Éste no fue el primer acuerdo de *IT Outsourcing* de la historia, pero sí el de más difusión. De hecho, con este movimiento, Kodak hizo con el *IT Outsourcing* lo que IBM había hecho con el ordenador personal, PC, legitimarlo frente a las grandes empresas.

Al decidir sobre la externalización de la gestión de sus sistemas informáticos, Kodak pretendía centrarse en su negocio principal y abandonar el negocio de los sistemas de información, que se había visto obligada a adoptar después de 109 años de operatividad. Sobre unos ingresos anuales de 18.400 millones de dólares, el presupuesto de TIC era de 250 millones de dólares, de los que 90 millones suponían gastos de personal. «¿Por qué estábamos gastando tanto en algo que no era fotografía? ¿Cuál era nuestra misión? Nuestra misión no era ser el líder mundial en sistemas de información», afirmaba Kathy Hudson, directora de sistemas de información (CIO)³ de Kodak.

Después de un año de negociaciones, la externalización se llevó a cabo de la siguiente manera: Digital Equipment Corporation se encargó de la gestión de telecomunicaciones; Businessland, de la compra y mantenimiento de PC, e IBM asumió la gestión del proceso de datos. Para garantizar el éxito de la operación, Kodak transfirió 700 de sus empleados a las tres compañías, 300 de ellos a IBM.

Lo que en aquel momento se interpretó como una “locura” liderada por Kathy Hudson, fue el inicio de un proceso que permitió a Kodak, durante su primer año de *IT Outsourcing*, reducir los costes de personal de TIC en un 95%, los costes de mantenimiento de PC, de un 5 a un 10%, y los costes de telecomunicaciones, entre un 10 y un 15%. De las 700 personas trasladadas a las empresas proveedoras, sólo un 1% rechazaron el nuevo trabajo. El resto lo entendieron como una oportunidad de desarrollo profesional. En 1991, Hudson fue promocionada a director ejecutivo de la división de impresoras y publicaciones de Kodak, y en 1994 pasó a serlo de Brady Corporation.

Pero lo más destacable del caso Kodak es que originó un cambio de mentalidad en los directores de TIC. Hasta entonces, ningún director respetable se hubiera atrevido a externalizar masivamente las TIC a un tercero. A partir de Kodak, ningún director respetable se hubiera podido permitir no considerar el *outsourcing* como una alternativa en la toma de decisiones.

Hasta los años noventa, los principales motivos de la externalización de las TIC eran la relación coste-eficiencia: el ahorro derivado de no desarrollar internamente determinadas capacidades y el acceso a perfiles profesionales específicos. Sin embargo, a partir de los noventa se produjo un auge del *IT Outsourcing*. Además de los factores anteriores, también incidían la alta variabilidad del entorno tecnológico y las alianzas estratégicas con proveedores de TI, cada vez mejor

³ CIO: *Chief Information Officer*.

organizados y con políticas de venta muy agresivas, quienes aseguraban la última tecnología a unos costes controlados.

Sin embargo, la evolución del *outsourcing* continúa y al inicio del nuevo milenio da un paso más, pues algunas empresas empiezan a externalizar procesos de negocio completos, no considerados estratégicos para la compañía pero con un alto componente tecnológico y de capital humano. En su mayoría se trata de procesos administrativos, lo que permite a las empresas centrarse en su negocio principal. Es lo que se ha venido a llamar el *Business Process Outsourcing* (BPO). Este capítulo trata en su mayor parte de la externalización de las TIC, y la última sección extiende los conceptos desarrollados al BPO.

¿Qué se entiende por la externalización de las TIC?

La externalización, u *outsourcing*, es la ejecución de procesos y actividades relacionadas con las TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión. Las relaciones entre ambas empresas se rigen por un contrato que contiene los acuerdos de nivel de servicio. De hecho, externalizar no es más que un tipo de acuerdo por el que una empresa proporciona a otra servicios que podrían haber sido desarrollados internamente.

En un ámbito más general, se puede entender la externalización como:

- La transferencia a un tercero de la responsabilidad continuada del suministro de servicios, gobernado por un acuerdo de nivel de servicio.
- El acto de transferir alguna de las actividades y derechos de decisión internos y repetitivos de una organización a un suministrador externo, amparados en un contrato.
- La práctica de transferir la planificación, administración y operación de ciertas funciones a un tercero independiente.

Aunque la idea inicial tras estas definiciones ha sido constante desde el inicio del *outsourcing*, los fuertes cambios que experimentan continuamente los mercados han variado los motivos que impulsan a las empresas a externalizar. Hoy en día, es la elevada complejidad de los procesos que tienen lugar en las empresas lo que hace necesaria la ayuda de otras compañías especializadas.

Basados, pues, en el incremento de la complejidad y los retos de la empresa, se puede pensar en cuatro motivos que pueden llevar a las empresas a externalizar parcial o totalmente algunos de sus procesos internos:

- Debido a la existencia de una competencia muy elevada en prácticamente todos los sectores y a la mejora continua de la relación calidad/precio, las empresas tienen la *necesidad de centrarse en el negocio básico*, dejando en manos de otros aquellos procesos que no sean de vital importancia para el desarrollo global del producto o servicio.
- En la línea de conseguir una mayor calidad en los productos finales y a un coste menor, muchas compañías están obligadas a renovar sus equipos y sistemas de información, por lo que deben enfrentarse a un *cambio tecnológico* sustancial para poder competir. En ocasiones, dicho cambio no puede llevarse a cabo de forma íntegra en la empresa y requiere la ayuda de externos para la realización de aquellos procesos más sofisticados.

- Sin embargo, no basta con adaptar la empresa a los cambios tecnológicos. Es necesaria, además, la participación de personal (altamente) cualificado para poder llevar a cabo las operaciones que tienen lugar en los procesos más complejos. El alto coste que supone el personal especializado y la alta rotación hacen de la *escasez de especialistas* una razón para externalizar ciertos servicios.
- Por último, los cortos ciclos de vida de muchos productos, los cambios constantes en la demanda del mercado y, en ocasiones, la exigencia de servicios a medida, hacen necesaria una *mayor flexibilidad* en la prestación de los servicios TIC de las empresas.

Aunque las que se acaban de citar son las razones más representativas que pueden llevar a una empresa a externalizar un servicio, también se deben tener en cuenta otras capacidades de los proveedores que pueden ser beneficiosas para la empresa. Entre éstas, cabe destacar la mayor capacidad que normalmente éstos tienen para negociar las licencias de software, una respuesta mucho más intensa a los cambios del mercado, costes de personal menores gracias al traslado de la producción a otros países y, en general, su enfoque en la calidad del servicio prestado, ya que su éxito depende exclusivamente de la satisfacción de sus clientes y su recomendación a otros.

De acuerdo con lo anterior, el *outsourcing*, al liberar recursos, es una posible fuente de ventaja competitiva para las empresas.

Al estudiar el *outsourcing*, cabe distinguir entre diversos niveles en función del grado de subcontratación. Los niveles típicos de análisis, de mayor grado de externalización a menor, son el “*outsourcing total*”, el “selectivo” y el “*out-tasking*”.

Se habla de *outsourcing total* cuando todo el departamento de sistemas de información pasa a manos de un proveedor externo. El proveedor decide qué hardware instalar en el centro de datos, qué procedimientos de desarrollo de sistemas seguir, qué proveedor de telecomunicaciones contratar e incluso las políticas de personal. La empresa cliente transfiere la responsabilidad de cómo hacer las cosas al proveedor, y se limita a exigir una calidad de servicio acordada al precio pactado.

Existe también la posibilidad de externalizar los servicios parcialmente. Es lo que se define como *outsourcing* parcial o selectivo, en el que únicamente ciertos procesos se transfieren al proveedor. Entre los más habituales están:

- Operación de equipos informáticos en la localización física del cliente.
- Operación de equipos informáticos en la localización del suministrador con un parque informático compartido.
- Suministro de servicios de redes de telecomunicaciones, ya sean circuitos de datos, voz o ambas cosas.
- Explotación y desarrollo de aplicaciones ya existentes.
- Explotación de nuevos sistemas.
- Desarrollo y soporte técnico de los sistemas.

Actualmente, una de las variantes del *outsourcing* parcial es el denominado *out-tasking*. El *out-tasking* es un modelo de contratación de servicios que permite a las organizaciones encargar a determinadas personas o compañías que se hagan cargo de cuestiones específicas de la operación, por ejemplo la impresión de facturas o del desarrollo de sus sistemas de información.

En ocasiones, el *out-tasking* se considera el paso inicial hacia un futuro contrato de externalización más amplio

Si se toma la decisión de externalizar totalmente los servicios, el departamento de las TIC se reduce drásticamente. Las tareas que siguen siendo responsabilidad del reducido departamento se limitan a la relación con el proveedor y al control de la calidad de los servicios prestados. A estas tareas se dedica la parte del personal original que permanece en el departamento. Es habitual acordar con el proveedor que se haga cargo de la parte de la plantilla que no se quedará en la empresa. Esta transición se acostumbra a ver con buenos ojos por la mayor parte de los empleados con conocimientos de tecnología, ya que en general podrán disponer de mejores oportunidades de carrera en una empresa de servicios de *outsourcing* que en la empresa original.

***Outsourcing* de infraestructura y *outsourcing* de aplicaciones**

Desde el punto de vista de “qué” se subcontrata, se suele distinguir entre la subcontratación de infraestructura y la de aplicaciones. El *outsourcing* de infraestructura consiste en ceder a un proveedor el control sobre toda (o parte) la infraestructura de TIC y puede incluir tanto los sistemas distribuidos y la microinformática como los centros de procesos y/o la red de comunicación:

- *Outsourcing* de sistemas distribuidos y microinformática: engloba el asesoramiento, implantación y gestión de plataformas, la renovación tecnológica –inventario y renovación de equipos–, el *help desk* centralizado, la gestión y administración de servidores y la implantación de herramientas y procedimientos.
- *Outsourcing* de centros de procesos: aglutina la operación y explotación de sistemas, la gestión de base de datos, la monitorización de sistemas, el *reporting*, el soporte a técnica de sistemas, el soporte a usuarios (*help desk*), la seguridad física y lógica, y los servicios de *back-up* y de recuperación de negocio.
- *Outsourcing* de la red: engloba la gestión de redes WAN⁴, LAN⁵, las infraestructuras de redes y la integración de gestión de datos, voz y vídeo.

El *outsourcing* de aplicaciones cede al proveedor la ejecución de los procesos y normalmente conlleva que éste contrate directamente con el proveedor de software. Puede llevarse a cabo en dos niveles: el *outsourcing* realizado por personal externo en casa del cliente, utilizando por tanto su infraestructura, o el *outsourcing* realizado por personal externo fuera de las instalaciones del cliente, utilizando la infraestructura del propio proveedor tecnológico.

En el primer nivel, también denominado *in house*, el proveedor tecnológico se encarga de contratar las licencias necesarias, llevar a cabo desarrollos de aplicaciones, así como su mantenimiento. Puede tratarse de aplicaciones a medida para la empresa o simplemente de instalación y/o mantenimiento de paquetes estándares (como los *ERP* o *CRM* discutidos en los capítulos 4 y 6). Las aplicaciones se alojan en los servidores de la empresa y son de su uso exclusivo.

En el segundo nivel, llevado a cabo fuera de las instalaciones de la empresa –y por ello denominado *off house*–, el proveedor tecnológico realiza el mismo trabajo pero utilizando sus

⁴ WAN: *Wide Area Network*. Véase Capítulo 2 y el glosario al final del libro para una definición más completa de estos términos.

⁵ LAN: *Local Area Network*. Véase Capítulo 2 y el glosario al final del libro para una definición más completa de estos términos.

propios servidores, posibilitando que las aplicaciones puedan ser compartidas por varias empresas que tengan el mismo proveedor. En este segundo tipo de *outsourcing*, cuando las aplicaciones son compartidas por múltiples clientes, el proveedor de servicios se denomina también *Application Service Provider* o *ASP*.

La decisión sobre si perseguir un enfoque *in-house* u *off-house* del *outsourcing* de aplicaciones se debería tomar teniendo en cuenta sus respectivas ventajas e inconvenientes, tal como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Ventajas e inconvenientes del *outsourcing* de aplicaciones *in-house* frente a *off-house*

	Ventajas	Inconvenientes
Outsourcing de aplicaciones "in-house"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación "a medida" del producto. ▪ Mayor control sobre el impacto en usuarios. ▪ Autonomía en gestión de modificaciones/actualizaciones. ▪ Confidencialidad absoluta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caro. ▪ Mantenimiento personalizado con personal exclusivo. ▪ Dificultad en actualizaciones debido a los desarrollos a medida.
Outsourcing de aplicaciones "off-house"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite variabilizar completamente los recursos. ▪ Compartición de recursos técnicos para instalación y mantenimiento. ▪ Evolución "garantizada" por el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor impacto sobre usuarios - adecuación a estándares. ▪ Menor nivel de autonomía para cambios. ▪ Accesible por competidores.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el *outsourcing* de entornos Internet, o *e-business hosting* de una empresa, se encarga del alojamiento y la gestión del entorno *e-business* de sus clientes.

Por alojamiento se entiende desde el espacio físico especialmente preparado para que las empresas instalen allí sus máquinas, contando con toda la infraestructura de comunicaciones y las funciones necesarias (seguridad física, sistemas de refrigeración, generadores, etc.), hasta el "alquiler" de un espacio dentro de un ordenador para instalar allí sus sistemas. Servicios adicionales como la monitorización (seguimiento) de los sistemas, la elaboración de informes de rendimiento y la disponibilidad o la implantación de sistemas de seguridad (*firewalls*) que, por ejemplo, eviten las entradas al sistema no autorizadas, también se incluirían dentro de este apartado.

Ventajas y desventajas del *outsourcing* de las TIC

Según sus defensores y los proveedores de servicios, el *outsourcing* presenta múltiples ventajas. Permite controlar los costes derivados de la gestión de la infraestructura tecnológica durante los años de vigencia del contrato; transformar costes fijos en costes variables; centrarse en el

negocio clave de la empresa; mejorar la calidad del servicio al establecer, de forma garantizada, unos objetivos de calidad y nivel de servicio determinados; mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el negocio, y una mayor agilidad para tomar decisiones al centrar los esfuerzos, tiempo y recursos en aquellas actividades que aportan mayor valor añadido. La externalización fomenta la innovación al proporcionar acceso a las últimas TIC y, si el proveedor es de entidad suficiente, posibilita el aprendizaje de las mejores prácticas en la gestión del recurso TIC en el sector. Además, presenta oportunidades de carrera a personas con perfil tecnológico que acostumbran a ver cerradas sus posibilidades de desarrollo profesional en empresas cuyo negocio central no son las TIC.

También existen argumentos contra la externalización de las funciones de TI⁶. Los detractores de este tipo de soluciones argumentan que los proveedores tecnológicos no están plenamente involucrados al no depender sus ingresos de los resultados de negocio de la compañía a la que sirven. Además, los departamentos internos de TI pueden ser tan competitivos en coste como los propios proveedores, ya que la mayoría de las empresas pueden funcionar correctamente sin necesidad de utilizar la tecnología más avanzada. Otras razones para no externalizar son que los descuentos por volumen a grandes empresas muchas veces son imperceptibles una vez transferidos al cliente, y que la desaparición de personal interno dificulta la adquisición de nuevos conocimientos, aunque si éstos no están directamente relacionados con el *core Business*, quizá no sean tan importantes. También argumentan los detractores del *outsourcing* que en muchos casos la empresa no obtiene ventaja del abaratamiento de los costes de la tecnología, del que se aprovecha el propio proveedor, y que muchos de los ahorros no provienen de realizar una labor más eficiente, sino de realizar negociaciones contractuales más exitosas e imaginativas, así como de explicitar de forma evidente los costes de las operaciones.

El Recuadro 2 presenta de modo resumido los potenciales beneficios y riesgos normalmente asociados con la externalización de los diferentes servicios de TI, sea ésta total o parcial.

⁶ Véase Lacity, M.C. y R. Hirschheim, «The Information Systems Outsourcing Bandwagon», *Sloan Management Review*, otoño de 1993.

Recuadro 2

Beneficios y riesgos potenciales del *outsourcing*

Beneficios

Estratégicos:

- Mejorar la posición competitiva mediante un rápido acceso a la vanguardia tecnológica.
- Mejorar la calidad del servicio a sus clientes.
- Incorporar visión y experiencias de otros sectores de actividad a través de las capacidades adquiridas por el proveedor.

Financieros:

- Reducir las necesidades de capital inmovilizado.
- Incrementar el control del flujo de caja y de los costes.
- Reducir los costes propiamente dichos por economías de escala y poder compartir equipos, instalaciones y personal.
- Liberar espacio en las propias instalaciones.

Técnicos:

- Conseguir flexibilidad tecnológica tanto en software como en hardware.
- Mejorar la capacidad tecnológica disponible para la empresa.
- Acceder a un repositorio de conocimiento para obtener la solución más adecuada en cada momento.

Gestión:

- Concentrarse en las partes del negocio cruciales para competir.
- Delegar en un proveedor partes engorrosas de la planificación, desarrollo y gestión de grandes sistemas.
- Eliminar la necesidad de contratar y retener personal competente de TIC.

Recursos humanos:

- Conseguir la participación de especialistas para resolver problemas concretos de un *pool* del proveedor.
- Enriquecer las oportunidades de carrera del personal propio.

Calidad:

- Definir con claridad los niveles de servicio.
- Aumentar la responsabilidad sobre los sistemas, su explotación y mantenimiento.
- Trabajar con un departamento certificado por su calidad.

Flexibilidad:

- Responder con rapidez a las necesidades del negocio.
- Gestionar los picos y valles de demanda con efectividad.

Riesgos

Estratégicos:

- El proveedor usa las capacidades y habilidades desarrolladas durante la relación con la empresa para ayudar a un rival a competir mejor contra la primera empresa.
- El proveedor quiebra y deja de prestar el servicio de manera súbita.
- Pérdida del "conocimiento interno" sobre las funciones o servicios externalizados, dificultando la marcha atrás si fuera necesaria.

Financieros:

- Utilizando los costes asociados a romper el contrato, el proveedor incrementa desproporcionadamente las tarifas al añadir más servicios al contrato inicial.

Calidad:

- El proveedor no alcanza los niveles de calidad acordados, sea de manera deliberada o no⁷.
- Los niveles de calidad acordados se manifiestan insuficientes para el negocio.

Técnicos:

- Tasas elevadas de rotación del personal del proveedor pueden provocar problemas para el mantenimiento o desarrollo de los servicios prestados y niveles de cualificación por debajo de los esperados.

Gestión:

- La falta de homogeneidad en la gestión del proveedor por múltiples gestores internos puede erosionar su capacidad de gestión, con impactos directos en la calidad de los servicios prestados y en los costes.

⁷ Algunos autores, por ejemplo Clemons, E.K., "The Build/Buy Battle", *CIO Magazine*, 1 de diciembre de 2000, argumentan que los proveedores tienen tendencia a reducir la calidad de los servicios manteniendo la facturación; ello se acostumbra a hacer reduciendo el nivel de las personas dedicadas a los proyectos.

La gestión de la externalización

Desde el momento en que una empresa empieza a contemplar la posibilidad de externalizar sus TIC, sea de forma total o parcial, hasta que el nuevo formato funciona adecuadamente, se deben seguir una serie de pasos que, aun no siendo estrictamente secuenciales, contribuyen a que el proceso de cambio llegue a buen puerto. Estos pasos, que se describen en los siguientes párrafos, son:

1. Evaluación de la necesidad de externalizar.
2. Determinación del tipo de relación a establecer.
3. Establecimiento de los acuerdos de nivel de servicio.
4. Selección del proveedor y contratación.
5. Transición.
6. Seguimiento de la relación.

Fase 1. Evaluación de la necesidad de externalizar

La decisión de externalizar un proyecto o servicio debe tomarse sobre la base de un conocimiento global de la empresa y de su funcionamiento, y principalmente de la estructura y actividades que realiza el departamento de las TIC. Es necesario conocer perfectamente qué procesos se están realizando internamente y cuáles están subcontratados, cuál es el coste de ambos, qué grado de satisfacción hay en el resto de la empresa acerca de los trabajos del departamento o cuál es el grado de eficacia del control de la organización sobre el departamento de sistemas.

Para evaluar de forma efectiva la necesidad de externalizar parcial o totalmente los servicios del área de TIC, tres son las etapas en las que se debe dividir el proceso:

- Estudio y construcción del actual modelo de sistemas de información (SI).
- Determinación de los objetivos estratégicos de las funciones de TIC.
- Evaluación de la conveniencia de externalizar o llevar a cabo las actividades internamente.

Estudio y construcción del actual modelo de SI

El estudio y la construcción del actual modelo que se plantea en la primera fase del proceso debe identificar y definir las funciones de la organización, analizando los costes de los actuales sistemas y todo aquello relacionado con este coste, así como definir los componentes tecnológicos de que dispone la empresa. El principal objetivo de esta fase es separar los hechos y los datos de las percepciones, así como desarrollar con suficiente detalle un esquema general del funcionamiento de la organización, su situación financiera y el uso y la importancia de los sistemas de información que tiene a su disposición. En esta fase también se debe desarrollar un marco para medir el rendimiento de estos sistemas.

Para llevar a cabo esta etapa, es necesario establecer una metodología de búsqueda de información y su posterior análisis a través de entrevistas con la dirección general, componentes del departamento de TI y un buen número de usuarios de los sistemas que la empresa utiliza actualmente. Se debe, además, definir explícitamente la organización de TI (su equipo, responsabilidades funcionales, servicios que realizan, servicios que tienen contratados y datos históricos que puedan resultar de utilidad), así como sus costes de estructura, desde la inversión en sistemas hasta el mantenimiento o soporte.

En cualquier caso, todos estos datos permitirán construir un modelo para poder seguir de cerca el funcionamiento actual del departamento de TIC y poder controlar fácilmente lo que se podría denominar la “productividad” de este departamento. Además, se debe ser capaz de evaluar todos estos datos a través de parámetros específicos de rendimiento. No se olvide que lo que no se puede medir, difícilmente se podrá controlar (la experiencia demuestra que el 90% de operaciones relacionadas con las TIC no utilizan medidas de productividad). Hay pues que definir un marco en el que poder medir la calidad, productividad, productos y procesos del departamento de TIC. La evaluación de todos estos parámetros es uno de los aspectos más costosos del proceso.

Hay dos motivos por los que el desarrollo de las medidas de productividad es crítico para el estudio de un futuro proceso de *outsourcing*: 1) si al final se decide externalizar algunos de los servicios, las medidas que se han tomado deben servir para aceptar o no los niveles de rendimiento y eficacia que vaya a proporcionar el proveedor, y 2) implementando las medidas tomadas, se pueden identificar aquellos productos o procesos que pueden tener algún defecto en el futuro y, una vez detectados, corregirlos para ganar en productividad.

Algunas estadísticas muestran que un elevado porcentaje de los costes asociados a la explotación y mantenimiento de los sistemas de información son prácticamente innecesarios. Muchas organizaciones no tienen acceso a información tan básica como el coste agregado de reparar defectos de software, la frecuencia o tipo de errores en el procesamiento de datos o las causas de otros numerosos defectos. Puesto que la productividad es un derivado directo del coste, el correcto establecimiento de medidas de rendimiento y eficiencia pueden ayudar a los departamentos TIC a gestionar y manejar las mejoras de calidad y producción de sus operaciones, aun antes, o incluso sin llegar al *outsourcing*.

Determinación de los objetivos estratégicos

Es aquí donde se debe evaluar el funcionamiento del departamento de SI y juzgar su productividad en el contexto global de la empresa. En esta fase se debe estudiar cómo este departamento contribuye al éxito de la empresa. Por ejemplo, se debe establecer si el departamento de sistemas proporciona ventajas estratégicas o competitivas para la empresa, si proporciona algún componente que diferencia a la organización de la competencia, o si, simplemente, es un servicio de soporte para la realización de las demás funciones de negocio.

El consenso a niveles estratégicos es importante, puesto que constituye la base para tomar decisiones futuras respecto a los SI. Aquí es donde se desarrolla ampliamente el verdadero propósito/objetivo de estos sistemas. En este sentido, se puede estudiar su contribución a la empresa desde diferentes puntos de vista.

En un primer caso, se puede pensar en las TI como elementos que incorporen ventajas competitivas a la organización en los términos discutidos en los capítulos anteriores.

A un nivel menos estratégico, se pueden ver los SI de una empresa como una ayuda indirecta para mantener posiciones competitivas mediante operaciones de bajo coste o, simplemente, como elementos de soporte a otras unidades funcionales sin que aquellos influyan en la diferenciación de la empresa.

Evaluación de la conveniencia de externalizar o llevar a cabo las actividades internamente

La filosofía de la externalización de servicios consiste en dejar en manos de *empresas externas* aquello que no tenga una importancia crítica en la estrategia vigente y que no necesite capacidades internas especiales. En cualquier caso, es necesario *mantener internamente* un núcleo central de profesionales con capacidad de gestión, visión de servicio y del cliente, y conocimiento de las necesidades del negocio, de la organización interna y, en su caso, de la integración de tecnologías.

Se puede basar la decisión de externalizar en función del nivel de riesgo o grado de vulnerabilidad por posibles fallos y del grado de relación de los procesos con las competencias clave del negocio, tal como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Evaluación de deseabilidad y tipo de externalización en función del nivel de riesgo y el tipo de proceso

Nivel de riesgo asociado	Alto	Externalización condicionada	Mantener “en casa”
	Bajo	Externalizar	Externalización condicionada
		Soporte	Aporta valor
Tipo de proceso			

Fuente: elaboración propia.

Fase 2. ¿Qué tipo de relación establecer?

Una vez seleccionados aquellos servicios que se externalizarán, se debe adoptar una metodología a seguir para gestionar correctamente el proceso. Aunque no hay unas pautas obligadas a seguir por las empresas que deseen externalizar, el siguiente guión aporta una base para llevar a cabo el proceso.

Uno de los condicionantes del tipo de relación es determinar en qué lugar del Cuadro 2 están los procesos a externalizar, es decir, si aportan ventaja competitiva, son críticos o simplemente son de soporte.

Servicios de soporte de baja criticidad

- Son los candidatos por excelencia a la externalización.
- Proporcionan, mantienen y actualizan los sistemas y soportes técnicos.
- No son críticos, puesto que no paralizan la actividad normal del negocio en caso de incidencia.
- Son necesarios para que todas las aplicaciones técnicas y de negocio funcionen a plena capacidad.
- En su externalización, la empresa debe mantener el control de la forma de hacer las cosas, pero el coste pasa a ser un elemento muy relevante en la elección del proveedor.

Servicios de soporte de alta criticidad

- Son necesarios para la operatividad normal del negocio.
- Los fallos en estos servicios pueden llegar a detener la actividad diaria, pero no aportan valor diferencial.
- Los planes de contingencia son imprescindibles y deben ser una parte fundamental del acuerdo de servicio.
- Aunque el servicio en sí mismo se puede externalizar, el conocimiento de los parámetros clave de su seguimiento y su control deben quedar dentro de la empresa.

Servicios que aportan ventaja competitiva pero de baja o moderada criticidad

- Están íntimamente ligados a las competencias clave del negocio y las potencian y dan mayor valor a la empresa a través del aumento de negocio o de eficiencia/calidad, en el momento actual o futuro.
- La externalización de estos servicios debe preservar estas ventajas y, a ser posible, aumentar las competencias clave.
- En estos casos es necesaria una selección cuidadosa de la parte del servicio a subcontratar y una elección meticulosa del proveedor.
- Para este tipo de actividades será necesario contar con un proveedor que se pueda calificar más de “socio” que de simple proveedor con el que se mantienen relaciones comerciales más o menos distantes.

Servicios críticos y de alto valor añadido

- Son los menos indicados para la externalización.
- Es posible, y a veces imprescindible, subcontratar cuando sea necesario completar el *know-how* interno con aportaciones externas, pero siempre con el objetivo de internalizar en lo posible el conocimiento externo.
- Hay que ser extraordinariamente meticuloso con la elección del proveedor.
- El coste pasa a un segundo término.

De acuerdo con esta clasificación, se deben determinar las bases en las que deberá fundamentarse la relación con los proveedores, fijando no sólo los niveles de servicio (de los que se habla en la sección siguiente), sino también la periodicidad de reuniones de seguimiento, informes a entregar y eventuales posibilidades de renegociación del acuerdo.

Fase 3. Establecimiento de los niveles de servicio

Un elemento esencial de toda relación de *outsourcing* es el establecimiento, seguimiento y cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio, a los que normalmente se refiere por sus siglas inglesas SLA, de *Service Level Agreements*. Los SLA constituirán la base para el correcto seguimiento de la calidad de los procesos subcontratados una vez implantados y, por ello, deberán ser lo más claros y detallados posible, sin que pueda haber duda sobre los parámetros que se están midiendo.

Ejemplos de SLA son:

- “El 95% de las facturas se enviarán en menos de 24 horas tras recibir los ficheros.”
- “Todas las llamadas al *help desk* se responderán en menos de 90 segundos.”
- “La página web estará disponible el 99,99% del tiempo.”

Desafortunadamente, el problema está en los detalles, que muchas veces hacen difícil el seguimiento de lo que aparentemente es trivial. En el ejemplo anterior de impresión y envío de facturas no hay suficiente detalle para poder juzgar el desempeño del proveedor. Un mejor redactado del primer ejemplo podría decir:

- Las facturas se deben imprimir, ensobrar y enviar de la manera más rápida posible para asegurar el máximo adelanto en el cobro. El objetivo es que el 95% de las facturas sean correctamente impresas y depositadas en el servicio de mensajería antes de las 24 horas posteriores a la transferencia de los ficheros. La medida de la producción será el informe del servicio de mensajería y el informe (*log*) del programa de facturación. Si el número de facturas emitidas está por debajo del 95%, se establecerá una penalización del 1% de la cantidad total no facturada a tiempo.

Es esencial que los parámetros del SLA sean cuantificables y fácilmente medibles. Para ello, es necesario tener un conocimiento completo de las necesidades actuales y futuras de la empresa. Estos parámetros deben recogerse por contrato y revisarse sistemáticamente con una frecuencia prefijada y negociada con cada proveedor.

El nivel de servicio es el nexo de unión entre la empresa y el proveedor de servicios. El Cuadro 3 presenta los principales aspectos a considerar en el redactado de los SLA y una breve descripción de cada uno de ellos.

Cuadro 3

Principales aspectos a considerar en el redactado de los SLA

Parámetros	Descripción
Criticidades asociadas a cada proceso del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la repercusión que podría tener un incumplimiento en el proceso del conjunto del servicio.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Valor a partir del cual se considera que se deteriora el servicio. Habitualmente se aplican penalizaciones al sobrepasarlo.
Herramienta de medición	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte para la medición de los resultados del SLA.
Herramienta de registro	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte para recogida de los resultados del SLA.
Nivel mínimo de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos mínimos en cuanto a la calidad en la prestación del servicio.
Criterios de medición	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos a considerar para la contabilización de los resultados de los SLA.
Penalización	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación de si se define o no penalización asociada a los incumplimientos producidos en el servicio.
Fórmula de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones a llevar a cabo para la obtención de la penalización asociada a los incumplimientos producidos en el servicio.
Criterios de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Período de medición y aplicación, además de otros condicionantes a tener en cuenta para la aplicación de penalizaciones al proveedor.
Nivel máximo de penalización	<ul style="list-style-type: none"> • Importe máximo al que puede ascender la penalización repercutida al proveedor.
Bonificación	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación de si se define o no bonificación asociada a la superación de las expectativas previstas en el servicio, con las consiguientes fórmulas de cálculo y criterios de aplicación.

Fuente: elaboración propia.

Fase 4. Selección del proveedor y el proceso de contratación

Una vez determinado el proyecto o servicio, detectada la necesidad de externalización y fijados los objetivos que se pretenden alcanzar, se debe formalizar la propuesta y definir el proceso que llevará a la firma del contrato con el/los proveedor/es. El proceso de contratación deberá contemplar, entre otros aspectos, especialmente: 1) los criterios de identificación y selección de proveedores; 2) el análisis para la justificación del servicio y su idoneidad estratégica, técnica, económica y organizativa, y 3) los aspectos formales y específicos a contemplar. De este modo se puede esquematizar el proceso de contratación en cinco fases que se presentan en la Figura 1.

Figura 1

El proceso de contratación



Fuente: elaboración propia.

Identificación de proveedores

El primer paso hacia la identificación de los posibles proveedores es establecer los criterios de selección e identificar los posibles proveedores. Los criterios de selección deberán contemplar diversos factores de cada uno de los proveedores potenciales, de entre los que destacan:

- Su capacidad tecnológica.
- Historial probado de calidad de los servicios prestados, sea en la propia organización o en otras referencias.
- Grado de innovación que puede aportar.
- Medida de los riesgos inherentes a la externalización asociados al proveedor, como posibilidad de dificultades financieras, pérdida de información, de lealtad, etc.

Como norma general, pero sin restringirnos a ellos, se debe dar prioridad en el análisis de los proveedores a aquellos que actualmente están prestando sus servicios a la empresa, ya que los costes de coordinación serán siempre mucho más bajos con una empresa “conocida” que con un proveedor de nuevo cuño.

Es aconsejable en este punto el uso de fuentes externas para la identificación de posibles proveedores. En cualquier caso, deben seleccionarse un mínimo de dos o tres ofertantes, para poder comparar diferentes puntos de vista y realizar la asignación definitiva del proyecto o servicio con garantías de éxito.

Petición de la propuesta de solución

En esta fase se debe elaborar la petición de la propuesta de solución y notificarla a los proveedores seleccionados para poder así recibir ofertas, de acuerdo con un calendario preestablecido.

El documento elaborado debe explicitar las expectativas de la empresa contratante en el pliego de condiciones y un calendario de recepción de ofertas. En general, será indispensable abrir las puertas de la organización a las empresas ofertantes para que analicen en el detalle que consideren necesario los procesos sobre los que deben realizar sus ofertas.

Preselección de la solución

Es en esta fase donde la empresa recibe las ofertas del servicio o proyecto como respuesta a la propuesta de solución formulada en la fase anterior. En primer lugar, una vez recibidas, se deberá analizar el cumplimiento de ciertos requisitos para su posible selección. Entre otros, se pueden destacar requisitos de tipo estratégico, económico, técnico y/o organizativo.

El objetivo de esta fase es la realización de un análisis comparativo exhaustivo de las soluciones ofertadas por los diferentes proveedores. En función de las conclusiones que se extraigan de dicho análisis, y como consecuencia del aprendizaje que muchas veces ocurre con el mero estudio de las ofertas, son posibles tres alternativas:

- Seleccionar uno de los proveedores para continuar el proceso.
- Replanteamiento del servicio y de la estrategia por parte de la empresa.
- Necesidad de actualizar los criterios de selección de proveedores.

Partiendo de la identificación de la necesidad del servicio realizada al inicio del proceso, se debe justificar dicha necesidad, presentar las alternativas correspondientes y seleccionar al proveedor definitivo en función de los análisis técnicos, estratégicos, organizativos y económicos realizados, es decir, de acuerdo con los criterios de selección previamente establecidos. Es en esta etapa donde, además, se debería seleccionar un responsable operativo del servicio.

El principal responsable de seleccionar la solución finalmente adoptada es el responsable del departamento de las TIC.

Negociación

Una vez seleccionado el proveedor, llega el momento de comenzar las negociaciones acerca de las condiciones finales del servicio y concretar las cláusulas del contrato teniendo siempre en cuenta los SLA acordados de antemano.

Formalización contractual y presupuestaria

Tras la negociación, sólo queda formalizar el acuerdo y desarrollar el proceso administrativo hasta la firma del contrato final por el director de las TIC si dispone de la capacidad contractual o por el responsable de compras y contratación de la empresa.

El proceso se iniciará con la entrega al proveedor de los contenidos del contrato para su transcripción. Internamente, hay que enviar el contrato al departamento que ostente la responsabilidad contractual para la revisión de los aspectos formales y el contenido de las cláusulas.

Fase 5. La transición

El proceso de transición es crítico para el buen fin del proyecto de externalización. En primer lugar, se debe identificar a las personas que se verán afectadas por el proceso de externalización de algún servicio o proyecto y asignar las responsabilidades adecuadas y la capacidad de tomar decisiones en función de lo que se desee externalizar y del departamento implicado. En este sentido, como se verá, es esencial la asignación de un *líder o principal responsable*, y si se trata de un proyecto de dimensiones considerables, la participación de la alta dirección es obligatoria. Tal y como ocurre en muchos proyectos de envergadura en la empresa, suele ser habitual que sea la propia dirección del departamento de TIC quien asuma, con el apoyo explícito de la dirección general, las responsabilidades de control y seguimiento del proyecto externalizado.

Junto con el principal responsable, se debe crear un *comité o equipo de proyecto* (guiado por el líder) basado en criterios técnicos, pero también en criterios de gestión, puesto que no es posible dejar en manos de otros un servicio si se desconoce el funcionamiento global de la empresa y los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha decisión. Aunque el tamaño del equipo depende del proyecto en sí, suele ser habitual la participación de un número reducido de personas durante la planificación y su posterior ampliación en las etapas de análisis. Han de

formar parte de este equipo de proyecto algunos de los componentes clave del departamento de TIC, aunque la externalización vaya a ser total y el departamento vaya a quedar reducido a la función de control del proveedor. Además de personas con el conocimiento de la empresa, la aportación de personas experimentadas en procesos de *outsourcing* es muy recomendable y, en este sentido, la participación de consultoras externas puede resultar, en ocasiones, imprescindible.

Desde el punto de vista interno de la empresa, existen cuatro aspectos relevantes en los que centrar los esfuerzos en la etapa de traspaso de actividad:

- *Comunicación.* Se debe establecer un plan de comunicación a toda la organización (o, en su caso, a aquellas áreas más afectadas) de la necesidad o conveniencia de la externalización, del ámbito y sus contenidos y del modelo de relación que se piensa establecer con el proveedor. Esta comunicación debe abarcar desde la etapa de negociación hasta el momento en que el proyecto está finalizado.
- *Factor humano.* En este aspecto se incluye la formación del equipo interno, así como la asignación de roles y funciones, la ejecución de medidas para asegurar los cambios de roles en los equipos humanos y el replanteamiento a la nueva situación de las condiciones laborales tanto del personal traspasado como de las personas que se quedarán en el departamento, muy posiblemente con roles diferentes.
- *Traspaso.* Es necesario analizar y elaborar las medidas de contingencia durante el traspaso: organizativas, de entorno y las relacionadas con los activos. Además, se debe revisar el inventario de activos materiales e inmateriales.
- *Seguimiento.* Mediante reuniones, documentación e involucración directa del equipo responsable durante la transición, se deberá realizar un seguimiento del contenido del SLA y adoptar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de derechos y obligaciones de terceros.

El éxito de un acuerdo requiere de órganos de seguimiento y mecanismos de control adaptados al tipo de servicio. En un ámbito general, es necesaria la presencia de responsables con habilidades técnicas y capacidades de planificación y gestión operativa. Dichos responsables deben ser capaces de validar la valoración de esfuerzos y metodología del proveedor, dar seguimiento a los niveles de servicio y puntos de control, y planificar, supervisar y validar la gestión de recursos del proveedor.

Fase 6. Proceso de gestión y seguimiento

Una vez finalizadas las tareas de decisión y contratación, el proveedor seleccionado debe comenzar a prestar sus servicios. Es a partir de este momento cuando el control exhaustivo de las actividades del proveedor y su seguimiento cobran especial importancia. Aquí es donde el establecimiento de un *comité de seguimiento y control* juega un papel esencial. La externalización y su gestión requieren la elaboración de los procedimientos asociados al servicio, documentando las actividades, responsabilidades y roles de las partes. Dichos procedimientos deberían incluir:

- La descripción de actividades y su secuencia en el tiempo.
- Los participantes y roles en cada una de las actividades.
- Los entregables y/o productos resultantes en cada una de las etapas del proceso, incluyendo los parámetros del nivel de servicio.
- La identificación de riesgos operativos.

Definidos los procedimientos, se deben verificar las idoneidades y el encaje de los *parámetros de nivel de servicio (SLA)* introducidos en el apartado 3 de esta sección. Además de la responsabilidad obvia de velar por el cumplimiento de los SLA, el comité de seguimiento debe revisarlos sistemáticamente con una frecuencia prefijada y negociada con cada proveedor para asegurar su coherencia con los normalmente cambiantes objetivos estratégicos de la empresa.

Las bases de la gestión eficiente de la relación pasan por identificar las necesidades de seguimiento del servicio en función de sus características. Por ello, es recomendable clasificar los servicios en categorías según las variables que afectan a su necesidad de seguimiento. Para ello, conviene establecer una *metodología de categorización* de los servicios externalizados. Esto permite particularizar su seguimiento y no excederse en el control cuando sea innecesario o dejar de seguir actividades que requieran ser controladas minuciosamente. El **Anexo 2** presenta un ejemplo de clasificación de los servicios y el tipo y periodicidad de su seguimiento usado en una entidad financiera.

Factores críticos de éxito en la externalización de las TIC

Aunque después de todo lo dicho hasta aquí pueda parecer difícil extraer las claves del éxito de un proceso de *outsourcing*, algunos aspectos determinantes de la satisfacción de los gestores tras un período de funcionamiento suelen ser:

- Definir la estrategia de subcontratación teniendo en cuenta toda la gama de actividades informáticas que realiza la empresa en su globalidad; no realizar análisis parciales.
- Evaluar la oferta de los proveedores externos en comparación con la realización interna. Para ello es necesario disponer de métricas del desempeño del propio departamento.
- Negociar contratos que aseguren tanto el control como la flexibilidad.
- Gestionar la evaluación del rendimiento del proveedor y disponer de elementos contractuales que sirvan de motivación para mejorarlo.
- Mantener capacidades “en casa” que aseguren el futuro de las actividades TIC si fuera necesario recuperar totalmente el control de los servicios.

El rol del CIO

Independientemente de que la externalización haya sido parcial o total, las principales actividades del CIO en un proceso de *outsourcing* son la de *planificar*, asegurando que los recursos se distribuyen de forma correcta, y la de *controlar* que los servicios prestados por el proveedor son consecuentes con el contrato firmado. Debe enfrentarse a los problemas que puedan surgir en las relaciones con el proveedor y saber adaptar las condiciones del contrato a

los cambios que puedan darse tanto en la empresa como en las TI. En este sentido, el CIO debe ser el principal responsable de mantenerse al día en la evolución de las TI, para valorar si el proveedor dispone de las actualizaciones y recursos necesarios para proporcionar el servicio acordado y proponer, si hace al caso, las innovaciones que plantearía un departamento interno de TIC.

Algunas consideraciones adicionales

- Es más fácil comenzar un proceso de *outsourcing* que mantenerlo eficazmente, mejorando la productividad, o disolverlo en caso necesario.
- Ambas partes deben hacer el máximo esfuerzo para trabajar de forma coordinada, teniendo siempre en mente que el éxito de una empresa es esencial para el de la otra.
- La gestión de las alianzas estratégicas entre empresa y proveedor es una de las claves para que el proceso de *outsourcing* resulte efectivo.
- Los acuerdos alcanzados al inicio del contrato pueden carecer de sentido al cabo de unos años y, por tanto, requerirán cambios para continuar funcionando de forma efectiva.
- A priori, el proveedor no tiene por qué ser más eficiente que el propio departamento de TI de la empresa.
- Si una compañía decide externalizar, el contrato es el único mecanismo que asegura que las expectativas se están llevando a cabo.

Hasta aquí se ha estudiado la externalización desde el punto de vista de los sistemas actuales, pero además es esencial tener en cuenta que la relación con un proveedor proporcionará tanto acceso a conocimientos de los que quizá no disponemos como hará posible que competidores nuestros puedan acceder a capacidades que el proveedor desarrolle a través de su relación con nosotros. Es necesario, pues, decidir si optar por soluciones compartidas o por soluciones exclusivas (cerradas a otros clientes del proveedor). El éxito de cualquier iniciativa de *outsourcing* dependerá en gran medida de la capacidad de gestión de la relación con el o los proveedores del *outsourcing*. Aunque más adelante se hablará en detalle sobre la gestión de la externalización, hay que tener en cuenta algunas consideraciones básicas acerca de las posibilidades de la gestión de la relación ya en el momento de plantearse la externalización de actividades. Dependiendo de la relevancia estratégica de las funciones externalizadas, la relación puede basarse en un control directo y estricto en función de costes y niveles de servicio (SLA; *Service Level Agreements*), o se puede considerar la posibilidad de crear una sociedad conjunta, alianza o *joint-venture* con otras empresas del sector y/o empresas proveedoras (Recuadro 3). Además, conviene establecer la proporción interno-externo adecuada de recursos y servicios, así como un cuidadoso estudio de la posibilidad de contratación de más de un proveedor. Con estas premisas, se pueden determinar con detalle las implicaciones que la decisión de externalizar las diferentes actividades tiene en la empresa y el/los proveedor/es. El Recuadro 3 presenta el caso de Infocaja, una sociedad creada entre varias entidades de ahorro para compartir los costes de TIC manteniendo un foco en innovación.

Recuadro 3

Estableciendo una empresa conjunta para la provisión de servicios IT: el caso de Infocaja

Infocaja

A inicios de 2002 se puso en marcha Infocaja, una compañía de servicios tecnológicos creada por las entidades financieras Cajastur, CajaCanarias, Caja Castilla-La Mancha, Caja Murcia y "Sa Nostra" Caixa de Balears. De esta forma, las cajas pretendían compartir sus servicios de TI con el objetivo de posicionarse en la vanguardia tecnológica e impulsar así la excelencia de los servicios ofrecidos a sus clientes.

Los objetivos planteados inicialmente para la colaboración fueron una mejora de la eficiencia en costes derivada del uso compartido de la tecnología, mejorar su posición competitiva mediante un mejor y más rápido acceso a la vanguardia tecnológica, así como un incremento de la calidad del servicio a sus clientes.

Dado que ninguna de las cajas se encontraba en una posición de liderazgo tecnológico en el sector, el establecimiento de una empresa conjunta permitió a todas ellas llegar a notables mejoras en su nivel tecnológico, sin tener que correr con todos los gastos de forma individual. Asimismo, dado que se carecía del conocimiento tecnológico necesario, se asociaron a su vez con un proveedor tecnológico responsable de la gestión del nuevo centro, así como de su implantación y evolución. Finalmente, al contar con un socio externo, se garantizaba la confidencialidad y el no traspaso de datos de una organización a otra.

Del *outsourcing* de las TIC al *Business Process Outsourcing*

Al inicio del nuevo milenio se está produciendo un salto cualitativo en la toma de decisiones del *outsourcing* de las empresas. Ya no sólo consideran el *outsourcing* de algunas áreas de actividad o de partes concretas de las TIC, sino que están evaluando la conveniencia de hacer un *outsourcing* completo de algunos de sus procesos de negocio. De hecho, tampoco este fenómeno es nuevo, y ya en 1980 Margaret Thatcher decidió la externalización de grandes partes de la actividad del sector público británico, básicamente concibiéndolo como un modo de reducir el poder de los sindicatos.

El creciente interés en el denominado *Business Process Outsourcing*, o BPO, viene motivado por el hecho de que en la actualidad toda una serie de fuerzas están obligando a las empresas a replantearse sus maneras de hacer internas, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Reflexión estratégica para la consideración del BPO



- Reducción de márgenes en los negocios tradicionales.
- Necesidad de incrementar ingresos dominando el *pocket share* de los consumidores.
- Aparición de competidores con ofertas muy amplias.
- Necesidad de centrarse en procesos clave para la estrategia del negocio.
- Rediseño de operaciones.

El BPO consiste en la externalización de la totalidad de procesos no estratégicos o *non core*, incluyendo tareas operativas y funciones tecnológicas. Ello requiere un cuidadoso análisis para determinar cuáles son los procesos potencialmente externalizables, y dependerá de la estrategia de negocio de cada empresa. Sin embargo, parece que existen algunos procesos que en general son más fácilmente externalizables a terceros. Algunos de los procesos que actualmente externalizan algunas empresas pertenecen a las áreas de:

- Recursos humanos, como por ejemplo la gestión de nóminas, la compensación de beneficios o, incluso, fases de la selección de personal y formación.
- Gestión de relaciones con clientes, como por ejemplo el servicio de atención al cliente, el centro de atención telefónica al cliente o la gestión de campañas, promociones y ofertas.
- Finanzas y contabilidad, como la gestión de órdenes de compras, facturas, recibos, gestión de riesgos; informes financieros; planificación y previsión.

El desarrollo tecnológico de muchas compañías hacia modelos estándar de gestión, como los ERP o CRM, ha creado denominadores comunes entre procesos que ahora hacen posible que los proveedores de servicios tecnológicos puedan ofrecer soluciones globales, multicliente, obteniendo economías de escala.

Aun así, para estos proveedores no es tarea fácil ofrecer soluciones globales para llevar a cabo operaciones diversas, haciendo uso de perfiles diferentes a los que tradicionalmente utilizaban y que pueden fácilmente estar situados en diferentes geografías. Por ejemplo, IBM Consulting Services ha decidido crear un centro de excelencia financiero que soporte el modelo BPO para Banco Urquijo. En este centro trabajará personal específicamente trasladado de Banco Urquijo junto con personal técnico de IBM. La gestión de estos nuevos empleados de IBM –y la resolución de consultas e incidencias operativas resultado del trabajo diario en la ejecución de los procesos administrativos de *back-office* introducidos en el modelo BPO– será sin duda un reto para IBM, que se ampliará muchísimo al ofrecer los mismos servicios de *back-office* a otras entidades con procedimientos parecidos pero no idénticos.

Necesariamente, todo proyecto de BPO debe ser desarrollado minuciosamente por la empresa y su proveedor tecnológico, con la finalidad de formalizar un contrato de colaboración que garantice un nivel de servicio adecuado al mismo tiempo que permita flexibilidad.

Beneficios de un modelo BPO

A través del modelo BPO, las empresas buscan la ejecución de un proceso de negocio completo con una mayor eficacia a un menor coste, consiguiendo de este modo beneficios como la variación de costes fijos, tener acceso a la última tecnología, aprovechar economías de escala derivadas de compartir recursos, incrementar la velocidad de salida al mercado (*speed to market*) aprovechando capacidades complementarias internas con las de socios externos, beneficiarse de la excelencia de operaciones de otras empresas, o aprovechar que las nuevas TIC permiten llevar procesos de negocio a economías en vía de desarrollo, con costes laborales mucho más bajos, como India, Rusia, China o Filipinas, entre otros.

Según un informe de Forrester Research de agosto de 2003, basado en una encuesta realizada a 82 altos ejecutivos y directores de TI, 67% de los cuales están aplicando un modelo BPO o investigándolo, las empresas consideran que el modelo BPO es una opción real para rebajar

costes, al introducir eficiencias en la ejecución de tareas y al implicar mano de obra más económica. Además, permite mejorar la eficiencia de las operaciones, al poder delegar en un tercero las inversiones necesarias para mantener al día las aplicaciones estándares que, como los ERP, están sujetas a continuas actualizaciones. Bajo una hipótesis de presupuesto TIC constante, la empresa se vería obligada a invertir todo su presupuesto en formación para lograr la adquisición de nuevas competencias, así como nuevas aplicaciones y licencias. Sin embargo, el proveedor podrá ofrecer este servicio a un precio más competitivo al repartir sus costes entre varios clientes. El tercer gran beneficio, según las empresas encuestadas, es convertir un gran coste fijo en uno variable, ya que la mayoría de los encuestados habían cerrado acuerdos con sus proveedores en los que pagaban por trabajo realizado, como por ejemplo por número de reclamaciones gestionadas, número de nóminas soportadas, volumen de facturación, etc.

Riesgos de un modelo BPO

Existen múltiples riesgos a la hora de poner en funcionamiento un modelo BPO. Algunos de ellos deberían ser solventados por la empresa cliente, mientras que otros dependerán del proveedor elegido.

Para la empresa contratante, se puede decir que el mayor riesgo para poner en práctica un modelo BPO estriba en la dificultad de identificar procesos de negocio potencialmente externalizables. Similarmente al caso del *outsourcing* de tecnología de la información, ser capaz de diferenciar procesos centrales (*core*) de los *non-core*, así como los críticos de los no críticos, no deja de ser una fortaleza de empresa. Realizar una labor de “reingeniería” en la que se analicen cada uno de los procesos con el objetivo de estandarizarlos y eliminar todas las ineficiencias posibles, es una tarea indispensable antes de traspasar funciones al proveedor. Disponer de indicadores de actuación para aquellos procesos externalizables es igualmente importante, ya que son estos indicadores los que permitirán evaluar el éxito del modelo. Asimismo, la empresa deberá preparar un equipo de personas con los conocimientos técnicos y funcionales necesarios para gestionar el proyecto BPO tanto en la fase de desarrollo como en la de explotación. Igualmente, cuando el modelo BPO esté operativo, la empresa deberá preferiblemente evitar la pérdida de conocimiento interno aun tratándose de procesos *non-core*, producida por la desvinculación del día a día en la ejecución de los procesos. Para evitar esta pérdida de conocimiento se deberá trabajar internamente a fin de asegurar, vía documentación o vía equipos específicos, que esa información no puede llegar a caer en el olvido, ocasionando la pérdida de control sobre los procesos y creando una dependencia con el proveedor que puede significar la pérdida de autonomía en la toma de decisiones.

Respecto al proveedor, existen riesgos asociados al coste de las operaciones, ya que a pesar de que uno de los beneficios del modelo BPO es transformar costes fijos en variables, existe el temor a que estos costes puedan dispararse al tratarse de compañías que necesitan realizar fuertes inversiones en tecnología y capital humano. También pueden aparecer riesgos asociados a la funcionalidad, ya que deberá disponer de experiencia desde el punto de vista técnico y funcional para aquellos procesos transferidos. Los problemas de integración con otros sistemas y la pérdida de confidencialidad de la información también preocupan a las empresas, al asumirse que la infraestructura tecnológica será compartida por otras empresas del mismo u otro sector. Por último, cabe destacar como riesgo las diferencias culturales que puedan existir entre las organizaciones y que dificulten la gestión de los recursos humanos transferidos al proveedor tecnológico para llevar adelante el modelo BPO, tanto a nivel de operativa diaria como de planes de carrera, y la adaptación a los posibles cambios que requiera el negocio.

Pero los riesgos no se acaban con los que puedan provenir únicamente del cliente o del proveedor, sino que también existen riesgos derivados de la propia relación. Un modelo BPO necesita del patrocinio de la empresa al más alto nivel, y no sólo en su fase de desarrollo, sino también en su fase de explotación. Será necesario desarrollar capacidades adicionales para garantizar un buen funcionamiento del modelo que asegure el mantenimiento del conocimiento sobre aquellos procesos que han sido externalizados a través de buenos y eficientes planes de comunicación entre empresa y proveedor, así como la obtención de sinergias y economías de escala por parte del proveedor derivadas del hecho de compartir recursos con múltiples clientes.

Banco Urquijo, pionero en España en la puesta en marcha de un modelo BPO para sus procesos *back-office* con IBM, ha definido responsabilidades sobre cada proceso a nivel de actualizaciones, mejoras e innovaciones. Ha asignado a su departamento de control la tarea de supervisar el resultado del trabajo realizado por IBM y el mantenimiento de toda la documentación relativa a los procesos externalizados para mantener el conocimiento del banco sobre ellos.

Por todo ello es crítico realizar un análisis riguroso de los potenciales proveedores tecnológicos antes de llevar a cabo un modelo BPO.

Características de los proveedores para garantizar un buen BPO

El modelo BPO requiere de un proveedor con unas características especiales, ya que debe ofrecer amplios conocimientos sobre los procesos de negocio, conocer los *inputs* y *outputs* de un proceso, así como su parte operacional, y entender cómo ese proceso impacta en otras áreas y en el negocio global de la compañía.

Además, el proveedor necesita experiencia acreditada en consultoría para poder comparar las operaciones llevadas a cabo por el cliente con las mejores prácticas (*best practices*) en el sector. También debe realizar la reingeniería de los procesos con el objetivo de eliminar ineficiencias y estandarizarlos, así como ofrecer soporte al cliente en todas las necesidades derivadas de un cambio organizativo. Debe poseer conocimientos técnicos suficientes, que le permitan analizar y ofrecer las mejores soluciones técnicas, garantizar el día a día de la empresa, realizar el mantenimiento de las aplicaciones y llevar a cabo integraciones de sistemas cuando sea necesario. Debe disponer de conocimientos operacionales, que le permitan llevar la gestión del personal técnico/operacional en el día a día y que garantice su proactividad en la mejora de la eficiencia de los procesos externalizados. También debería garantizar capacidad económica con el fin de asegurar la disponibilidad de recursos técnicos/humanos para poner en funcionamiento el modelo y la capacidad de reacción ante cualquier eventualidad.

Existen otros factores, ajenos al propio proveedor, que también deberían ser tenidos en cuenta en su selección, como la creciente complejidad de las soluciones técnicas, la cada vez más frecuente cobertura de servicios desde emplazamientos económicamente ventajosos, la inestabilidad causada por la tendencia a fusiones y adquisiciones y la mayor oferta de proveedores.

Una vez escogido el proveedor, deberá cerrarse el acuerdo de colaboración, cuya esencia dependerá de la importancia que se otorguen el cliente-proveedor en los dos sentidos.

Puntos clave a tener en cuenta en el proceso de elaboración de un contrato BPO

Normalmente, los contratos BPO tienen una duración de cinco a diez años, aunque es frecuente que cuenten con revisiones anuales o bienales en las que se realizan los ajustes necesarios sobre los niveles de servicio, haciendo que el contrato de *outsourcing* de procesos se convierta en un elemento vivo para adecuarse a las necesidades de la empresa.

Dependiendo de la importancia mutua que se otorguen respectivamente el cliente y el proveedor, la relación deberá tener una u otras bases. Si para los dos se trata de una operación poco importante, su relación se basará únicamente en el coste. Pero si para el cliente se trata de una operación importante por razones estratégicas y para el proveedor no lo es –porque ese cliente no le representa un alto valor añadido–, éste deberá presentar un contrato detallado en el que se le garanticen unos niveles de servicio determinados en un *Service Level Agreement* comparable a los que se presentaron en la sección anterior al hablar del *outsourcing* de TIC. Sin embargo, si para el proveedor representa una operación importante porque le permite obtener nuevas capacidades, mientras que para el cliente no, el contrato se basará en coste y en transferencia de conocimientos. Por último, si para los dos se trata de una operación importante, ya que les ofrece un valor añadido, se buscará una alianza estratégica, basada en la confianza mutua, trabajando bajo una relación de socios más que de cliente-proveedor. El Anexo 1 presenta unas consideraciones adicionales sobre las relaciones cliente-proveedor.

Es esencial también que el contrato incluya un análisis cuidadoso de los procesos de negocio de la compañía en términos de objetivos económicos, de negocio y tecnológicos, la estandarización de las especificaciones creando una plataforma de licitación, el análisis de los costes, incluyendo los costes de la externalización en sí más los producidos por la deficiente prestación del servicio, así como escenarios de futuro. La externalización de procesos mal definidos únicamente llevará al caos. Es necesario conocer la estrategia de la compañía a largo plazo y seleccionar un proveedor que pueda acompañar y aportar valor en la transformación futura de la organización, definir los niveles de cumplimiento de servicio, midiéndolos si es posible en términos relacionados con el negocio, a través de indicadores clave de nivel de servicio o *Key Performance Indicators (KPI)*, y especificando las penalizaciones en caso de incumplimiento, establecer los procedimientos de medición del servicio lo más claros posible y dedicar equipo interno a su seguimiento. Por último, es necesario redactar un contrato flexible a niveles tecnológico, operativo y financiero, que incluya siempre cláusulas de devolución de servicio.

El futuro del BPO

Según informes de Forrester Research de 2003 y 2005, dada la complejidad de poner en marcha un modelo BPO generalista que pretende cubrir todas las áreas técnicas –infraestructuras, sistemas operativos, software, etc.– y funcionales –procesos de negocio–, las empresas proveedoras de este servicio van a dejar de atacar el mercado BPO como un único mercado, para orientarse por segmentos de funcionalidad. Así, sus mercados serán:

- Transacciones de gran volumen, caracterizadas por tareas fácilmente estandarizables y, por tanto, automatizables, como la gestión de pagos o la de inventarios. Son las más fáciles de satisfacer desde el punto de vista del proveedor. Se estima que este segmento será el mayor, alcanzando los 58.000 millones de dólares en 2008.

- Servicios ampliamente compartibles, como finanzas, gestión de nóminas, compras de varios o atención a clientes, que son muy comunes entre las empresas pero que necesitan de más intervención manual que las transacciones de gran volumen. En este segmento, los proveedores deberán contar con perfiles técnicos y funcionales, aunque sin demasiada especialización. Se espera un volumen de 57.000 millones de dólares en 2008. Proveedores localizados en países con mano de obra altamente competitiva dominarán parte de este segmento.
- Procesos con gran volumen de operaciones en mercados concretos, como por ejemplo reclamaciones, préstamos, etc., llegando a los 6.000 millones de dólares en 2008.
- Aplicaciones especializadas en mercados, como las destinadas a cubrir procesos relacionados con información medioambiental y monitorizaciones químicas. Este nivel de especialización hará que este segmento de mercado sea pequeño, llegando a 5.000 millones de dólares en 2008. Es previsible que los grandes proveedores de *outsourcing* no se especialicen en este segmento, dejándolo para las pequeñas empresas.

Con el objetivo de cubrir los segmentos anteriores, los proveedores intentarán obtener las capacidades necesarias para cubrir el mayor número de ellos. Así, las empresas más técnicas empezarán por el segmento de servicios compartidos con un mayor número de perfiles funcionales, mientras que empresas que ya cuentan con plantillas mixtas utilizarán sus conocimientos funcionales para profundizar en el segmento de grandes volúmenes y especialización por mercado.

A su vez, los clientes serán cada vez más exigentes en precio, resultado de un mejor conocimiento de la oferta. Por ello, una práctica común será solicitar participación en los ahorros obtenidos en los costes operacionales, derivados de la reingeniería, la estandarización de procesos y la utilización de mano de obra barata. Para ello, las empresas cliente buscarán contratos flexibles en los que se contemple la renegociación de tarifas y *bonus* de productividad.

Como resultado de la fuerte inversión que deberán realizar los proveedores a fin de poder satisfacer a sus cada vez más exigentes clientes –tareas centradas en el desarrollo de procesos, reingeniería, formación, etc.–, será necesario que obtengan rápidamente economías de escala, derivadas de disponer de un volumen significativo de clientes y de empleados, lo que conducirá a una ola de fusiones y adquisiciones en este sector tecnológico. Las empresas cliente delegarán la gestión de sus TIC a su proveedor BPO, dejando a las empresas desarrolladoras de software en un segundo plano, ya que perderán su interlocución directa con el cliente. El proveedor BPO será su nuevo cliente y los desarrolladores de software deberán orientar su negocio a satisfacerlo, ofreciéndole soluciones enmarcadas en un modelo BPO, como podrían ser las aplicaciones que permitan nuevas funcionalidades multicliente, módulos que permitan gestionar de forma única diferentes versiones de una misma aplicación, sistemas de documentación o herramientas para la gestión de flujos de información. Es previsible, pues, que los precios cobrados por los mismos servicios se vayan reduciendo en el tiempo a medida que el proveedor aumente su volumen con nuevos clientes y el avance inexorable de las tecnologías le permitan hacer lo mismo a menor coste y lo transfiera al cliente.

Internet jugará un papel importante en esta evolución, permitiendo el acceso a la información desde cualquier punto de forma ágil. Para poder garantizarlo, los proveedores deberán trabajar la usabilidad de sus aplicaciones con la doble finalidad de unificar las interfaces con el usuario y de minimizar al máximo las inversiones en soporte al usuario.

Esta nueva manera de organizarse significa el inicio de la era de la tecnología orientada a los procesos compartidos, a diferencia de la visión de las TIC tradicionales, centradas en tecnologías individuales y en soluciones uniorganizacionales. Habiendo externalizado los procesos *non-core*, las empresas se centrarán aún más en sus procesos diferenciales, especialmente en aquellas operaciones de alto valor añadido derivando en especializaciones, lo que de nuevo tendrá un impacto directo sobre la inversión en tecnología.

Implicaciones para la dirección

Las decisiones de externalización, sean de parte de las TIC o de procesos de empresa, implican por su propia naturaleza cambios en los procedimientos y responsabilidades, por lo que deben evaluarse de manera concienzuda y desde múltiples ópticas antes de acometerlos.

Como se ha comentado a lo largo del capítulo, no es únicamente el coste (y aun así éste es difícil de evaluar dada su multitud de componentes, véase la discusión sobre coste total de propiedad, TCO, en el capítulo 8) la única razón por la que una empresa acomete la externalización. El *outsourcing* puede proporcionar ventajas de coste, pero también aportar conocimiento al proceso, flexibilidad y tecnología.

Por el lado de los inconvenientes, la subcontratación masiva puede descapitalizar a la empresa de algún tipo de *know-how* que pasa a ser competencia del proveedor, e incrementar los costes de coordinación, ya que en general será más complicado entenderse con un proveedor con una cuenta de resultados ajena que con un departamento interno. Afortunadamente, un buen análisis sobre la separabilidad y las posibilidades de control del proceso a externalizar reducen de forma sustancial estos costes, haciendo cada vez más atractiva la posibilidad de subcontratación.

La responsabilidad de la dirección pasa por analizar explícita y formalmente las posibilidades de externalización tal como se ha propuesto en este capítulo. Después del análisis es posible que por las razones que se estime oportuno no se lleve a cabo ningún *outsourcing*, pero ello debe ser consecuencia de un proceso de análisis y reflexión, no por no haber estudiado dicha posibilidad.

Anexo 1

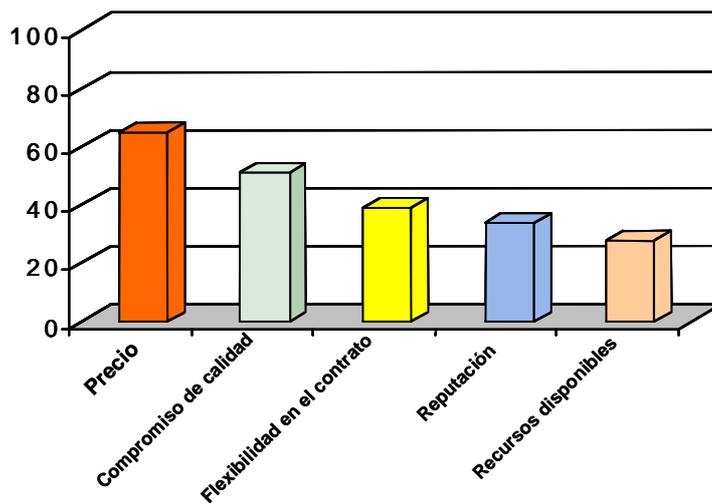
La relación con el proveedor

De acuerdo con una reciente encuesta realizada por The Outsourcing Institute en colaboración con Deloitte Consulting, uno de los factores de éxito más importantes en cualquier proceso de externalización suele ser la *elección correcta del proveedor*. De hecho, ésta es la principal preocupación para directivos de pequeñas y medianas empresas, mientras que las grandes creen que, por encima de esto, lo principal es saber gestionar correctamente las relaciones con los proveedores. La tercera gran preocupación es la de estructurar convenientemente el contrato al inicio y que éste sea flexible, para poder hacer frente a los posibles cambios en las condiciones del negocio (véase Figura 3).

En cualquier caso, y de acuerdo con el mismo estudio, el *precio* es el principal criterio en el que se basan las empresas a la hora de escoger el proveedor, seguido del compromiso de calidad que puedan ofrecer y de la flexibilidad del contrato.

Figura 3

Porcentaje de responsables de TIC que consideran relevante o muy relevante un criterio determinado



Fuente: Deloitte, 2003.

A pesar de estos datos, todos coinciden en admitir que aunque es esencial escoger al proveedor más adecuado de acuerdo con los criterios anteriores, lo más importante es *escoger aquel que mejor se adapte a las necesidades del servicio* o proyecto requerido. Sin embargo, de nada sirve contratar al mejor proveedor si las relaciones entre ambos no se gestionan correctamente.

En primer lugar, es necesario establecer de forma clara y precisa el servicio o proyecto para el cual ha sido contratado, y asegurarse de que ambas partes entienden de la misma forma los objetivos que se persiguen. En segundo lugar, ambos deben establecer las pautas para gestionar las relaciones diarias y el plan de comunicación (seguimiento, reuniones, etc.). Las principales pautas en las que se deben basar las relaciones con los proveedores son la confianza y el grado de reacción y de innovación. Así, el objetivo del proveedor en una relación de *outsourcing* es asegurarse de haber aportado al cliente el mejor servicio y las mejores soluciones, así como haber entendido claramente su cultura.

No hay que olvidar que los proveedores de servicios, como buenos vendedores que son, suelen enfocar sus esfuerzos en promocionarse y adquirir nuevos clientes día a día. Están especializados en ejercer presión sobre las empresas y “forzarlas” a que externalicen sus servicios. Aunque las informaciones que puedan proporcionar a la hora de decidir si adoptar o no sus servicios (precio, requisitos, etc.) son necesarias y, en ocasiones, suficientes para tomar la decisión, no se debe olvidar que cada empresa es diferente y, lo que es más importante, cada proyecto o servicio a externalizar tiene sus propios objetivos y condiciones, que no tienen por qué adaptarse a las características de los servicios que propone el proveedor.

Por este motivo, es recomendable basar la decisión de externalizar en la información proporcionada por varios proveedores diferentes.

Las relaciones con el proveedor

De la misma forma que una buena gestión de las relaciones con los proveedores puede resultar muy favorable para una organización, una mala gestión puede ser la causa de pérdidas económicas considerables que pueden llevar a romper el contrato establecido con el proveedor.

Algunas de las causas de una mala relación con el proveedor son:

- *Falta de alineación de los requisitos del negocio con las obligaciones contractuales del proveedor* capaces de provocar que determinadas unidades de negocio no se sientan satisfechas con el servicio que reciben. La situación puede incluso llevar a ciertos equipos internos a culpar a los proveedores de ciertos servicios aunque éstos cumplan con las obligaciones pactadas en el contrato.
- *Falta de comunicación* entre los principales responsables de las diferentes unidades de negocio que, en ocasiones, no entienden los informes de rendimiento o bien no muestran interés por ellos.
- Percepción tardía de que la *contratación de servicios externos* no era necesaria, dada la posibilidad de desarrollarlos de forma interna gracias a los recursos disponibles y a la disminución de costes que ello conlleva.
- *Falta de coordinación y liderazgo* de ciertos equipos internos, que no son capaces de gestionar relaciones complejas con los proveedores o que no disponen de recursos para hacerlo.

Dada la creciente necesidad de muchas empresas de externalizar un número elevado de sus servicios o proyectos, la cuestión no debería ser tanto “qué externalizar”, sino “cómo incrementar el valor de las relaciones”. De ahí la necesidad de crear indicadores como los que se han descrito a lo largo de este capítulo para gestionar eficientemente estas relaciones.

Anexo 2

Categorización de los servicios externalizados

Aunque no se trata de una metodología universal, en los siguientes párrafos se tratará de mostrar un modelo a seguir para la categorización de estos servicios. Dicho modelo se dividirá en cuatro fases: 1) definición de criterios de categorización; 2) valoración de dichos criterios y obtención de la categoría del servicio; 3) definición del seguimiento estándar en función de la categoría resultante, y 4) particularización del seguimiento a realizar en cada servicio.

Definición de criterios de categorización

Se pueden definir seis criterios de categorización de servicios que obedecen a las variables que determinan las necesidades e intensidad de seguimiento de dichos servicios:

1. *Posibilidad de gestión*: Valoración de la capacidad interna de la influencia sobre el servicio prestado y las posibilidades de sustitución del proveedor.
2. *Experiencia y estabilidad del servicio*: Número de años que el servicio lleva externalizado y cantidad de incidencias que habitualmente se producen en el servicio.
3. *Criticidad*: Repercusión que podría tener un incumplimiento en la prestación de un servicio por parte del proveedor (en este caso se debe determinar cuándo un servicio se considera crítico).
4. *Importancia económica*: Relevancia del servicio en cuanto a la cuantía económica presupuestada.
5. *Concentración del proveedor del servicio*: Resultado del análisis de la importancia relativa de la facturación del proveedor según el tipo de servicio respecto a la facturación total de proveedores de la misma tipología.
6. *Satisfacción con los servicios prestados*: Resultado de encuestas de satisfacción con el proveedor cumplimentadas por los responsables de servicio para cada una de las tipologías de servicios que ofrece.

A continuación, para cada uno de estos criterios de categorización, se establecen diferentes rangos de afectación (por ejemplo, bajo, medio y alto). La Figura 4 muestra un ejemplo:

Figura 4

Impacto sobre la intensidad necesaria de seguimiento

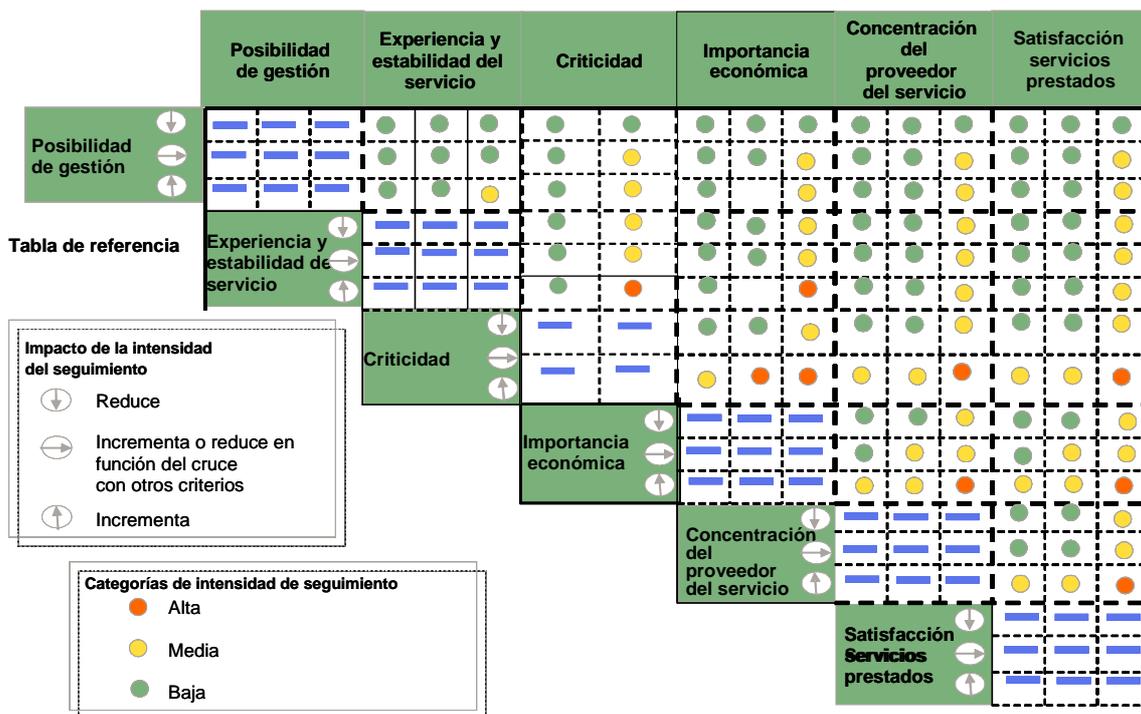
Criterios	↓	→	↑
Posibilidad de gestión	Sin posibilidad de gestión	Con poca posibilidad de gestión	Con amplia posibilidad de gestión
Experiencia y estabilidad del servicio	Experiencia >5 años / incidencias en el último año <10	Experiencia >3 años / incidencias en el último año de 10 a 60	Experiencia <3 años / incidencias en el último año >60
Criticidad	Servicio no crítico		Servicio crítico
Importancia económica	Bajo importe económico (<100.000€)	Importe económico medio (entre 100.000 y 300.000€)	Elevado importe económico (>300.000 €)
Concentración del proveedor del servicio	Baja concentración (acumulado facturación anual <30%)	Concentración media (acumulado facturación anual entre 30 y 50%)	Elevada concentración (acumulado facturación anual >50%)
Satisfacción servicios prestados	Satisfacción alta (valoración >4 en la encuesta de satisfacción)	Satisfacción media (valoración entre 2,5 y 4 en la encuesta de satisfacción)	Satisfacción baja (valoración <2,5 en la encuesta de satisfacción)

Valoración de los criterios y obtención de la categoría

Una vez determinados los criterios, se debe valorar el servicio bajo cada uno de ellos y, de ahí, obtener la categoría (alta, media o baja). La Figura 5 muestra una matriz de referencia donde se establecen las diferentes categorías de intensidad de seguimiento en función de los criterios de categorización anteriores y de su impacto sobre dicha intensidad:

Figura 5

Criterios de categorización de servicios para la asignación de intensidades de seguimiento



Definición del seguimiento estándar en función de la categoría resultante

Se puede distinguir asimismo entre tres niveles de gestión del seguimiento (mostrados en la Figura 6), cada uno de los cuales se llevará a cabo a través de diferentes reuniones e informes: seguimiento operativo, seguimiento del servicio y seguimiento del proveedor. En función de éstos y de su intensidad, se identifica la frecuencia: diaria, semanal, mensual o anual (o nula si no se considera relevante).

Figura 6

Gestión del seguimiento del *outsourcing*

Intensidad de seguimiento		Seguimiento operativo		Seguimiento del servicio		Seguimiento proveedor	
		Reuniones	Informes	Reuniones	Informes	Reuniones	Informes
Alta	Frecuencia	Semanal	Diario	Mensual	Mensual	Bimestral	Bimestral
Media	Frecuencia	-	Diario	Bimestral	Mensual	Anual	Anual
Baja	Frecuencia	-	Diario	Semestral	Trimestral	Anual	Anual

Particularización del seguimiento a realizar en cada servicio

Con este tipo de análisis se obtiene el estándar de seguimiento para cada servicio en función de su categorización. No obstante, en función de las características propias de cada servicio/proveedor y la experiencia previa del responsable del servicio, podrá particularizarse la sistemática de seguimiento, ajustándose en lo posible al estándar de su categoría.

Ni que decir tiene que una vez definido el seguimiento de cada servicio, debe institucionalizarse y estar al alcance de los diversos servicios involucrados en la gestión de proveedores en los tres niveles de gestión (seguimiento operativo, seguimiento del servicio y seguimiento del proveedor), poniendo a su disposición los recursos necesarios para poder desarrollarlo.