

✓ OUTSOURCING EN SERVICIOS DE TECNOLOGIA INFORMATICA*

LUIS MERCHAN PAREDES

Ingeniero de Sistemas. Universidad Industrial de Santander.
Especialización en Finanzas, E.A.F.I.T.

Históricamente las organizaciones han venido soportando totalmente la infraestructura de tecnología, pero actualmente ha surgido la herramienta gerencial de subcontratar (en inglés *Outsourcing*) la gestión tecnológica que no sea parte integral del negocio.

Pero el problema de esta situación radica en que las organizaciones han llevado a sus departamentos de sistemas a utilizar esta herramienta desde criterios muy subjetivos y no sobre políticas y procedimientos claros. A su vez, el mercado en nuestro medio está en una etapa de florecimiento y no existen metodologías que permitan a las organizaciones establecer con nitidez conceptual la conveniencia del uso del Outsourcing. Es entonces preocupante encontrar or-

ganizaciones ya en estos procesos, tratando aún de ajustar sus esquemas de administración, evaluación y control de los servicios, situación que se refleja en relaciones tirantes y servicios no brindados acorde con las expectativas.

Surge así la necesidad de establecer un modelo metodológico que asegure la factibilidad, administración y control cuando las organizaciones decidan acudir a esta herramienta de negocios.

EL PROBLEMA

Los retos de las organizaciones como respuesta a los cambios de mercados han llevado a que ellas comiencen a ser eficientes internamente, a través de una organización con estructuras

* Resumen ejecutivo del trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración, en la Universidad ICESI.

internas de negocios, con retos muy claros como: (1) controlar costos, (2) llegar rápido al mercado (3), globalización (4) disponer de TI/SI para incrementar los índices de satisfacción de los clientes.

Ante la anterior perspectiva, las organizaciones han comenzado a ver las funciones de sistemas como un negocio más el cual debe ser medido y por lo tanto sujeto a evaluación. Ante ello, las organizaciones han establecido claros delineamientos a la tecnología en el sentido de que como negocio sea estratégico; es decir, debe ser especialista, eficiente y que aporte al negocio, de lo contrario es mejor que estas funciones las realice un tercero.

Significa que las organizaciones han entrado a determinar con exactitud los servicios de tecnología y a partir de criterios de análisis definir su participación en la cadena de valor organizacional. Aquellos servicios que no se enmarquen en esta política son entregados a terceros cuya misión es la prestación de estos servicios.

Pero el problema de esta situación radica en que las organizaciones han llevado a sus departamentos de sistemas a utilizar esta herramienta desde criterios muy subjetivos y no sobre políticas y procedimientos claros. A su vez el mercado en nuestro medio está en una etapa de florecimiento y no existen metodologías que permitan a las organizaciones establecer con nitidez conceptual la conveniencia del uso del Outsourcing. Es entonces preocupante encontrar organizaciones ya en estos procesos tratando aún de ajustar sus esquemas de administración, evaluación y con-

trol en los servicios, situación que se refleja en relaciones tirantes y servicios no brindados acorde con las expectativas.

Es común ver organizaciones que acogen esta herramienta a partir de estudios de factibilidad de baja rigurosidad estratégica, organizacional, financiera y tecnológica. Es más, muchas están recurriendo a ella como solución a problemas de sus departamentos de sistemas.

En concordancia con todo lo anterior, se puede establecer cómo las estrategias informáticas actuales apuntan a que las organizaciones sólo conserven dentro de su estructura organizativa los recursos para los *servicios de gestión de información de misión crítica* y que los restantes sean subcontratados garantizando más especialidad, mejor calidad y alta concentración en el servicio, lo que agrega mayor valor a la organización.

ALTERNATIVAS DEL OUTSOURCING

Se establecen dos tipos de alternativas para el Outsourcing.

OUTSOURCING GLOBAL

Es la alternativa de asignar la totalidad de servicios a un proveedor externo. Este caso por lo general se realiza con una fase de transferencia (adquisición) por parte del proveedor de toda la infraestructura tecnológica y humana de soporte.

Es decir, en esta alternativa el Outsourcer toma a su cargo toda la infraestructura y servicios y cobra por ello el correspondiente canon.

OUTSOURCING SELECTIVO

Es el proceso mediante el cual se le entrega a un proveedor externo parte de los componentes. Es la alternativa en la cual se llega a una **mezcla adecuada** a partir del esfuerzo conjunto de recursos internos y externos.

La selección de una de estas dos alternativas parte del análisis de una serie de ventajas y desventajas de

cada una de acuerdo con los esquemas organizacionales.

Para algunos tipos de empresas, unas desventajas se consideraban ventajas dadas las características de su sector.

Se presentan a continuación las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas.

Criterios	Total	Parcial
1. Se concibe el Outsourcing como un servicio integral.	Ventaja	
2. Sólo se trabaja con un proveedor o integrador de servicios.	Ventaja	Desventaja
3. Minimiza la inversión.	Ventaja	
4. Acceso a nueva tecnología sin inversión adicional.	Ventaja	
5. Ahorro de costos a través de economías de escala por parte del Outsourcer.	Ventaja	
6. Alto riesgo operacional.	Desventaja	
7. Dificil el manejo del cambio (organizacional y cultural).	Desventaja	
8. Bajo riesgo operacional. Los servicios de alto riesgo van al final.		Ventaja
9. Sólo se entregan servicios una vez los anteriores se encuentren totalmente estabilizados.		Ventaja
10. Se permite ajustes a los contratos por tipo de servicios.		Ventaja
11. Mejor manejo del cambio.		Ventaja
12. Pueden existir conflictos técnicos y administrativos entre los recursos internos y externos.		Desventaja
13. Delimitación de funciones entre los diferentes proveedores (roce organizacional)		Desventaja

ESTRUCTURA METODOLOGICA

La metodología, como se muestra en la Figura 1: Fases del Outsourcing, ha sido estructurada en tres fases bien definidas: (1) Fase de pre-Outsourcing, (2) fase de contratación y (3) fase de transición y operación.

En principio se podría estar tentado a pensar que la aplicación de una metodología de éstas es secuencial, pero la experiencia y la práctica llevan a una metodología en cierto grado dinámica. Es decir, cuando se está en la fase de operación se puede llegar a la necesidad de incluir nuevos servicios o cambiar expectativas o métricas de los actualmente brindados y, es entonces necesario regresar a las dos fases anteriores. Este concepto es aún más válido cuando las organizaciones deciden como estrategia tomar la alternativa de entregar los servicios al Outsourcer en un proceso gradual.

A continuación se describen los componentes de cada una de las fases.

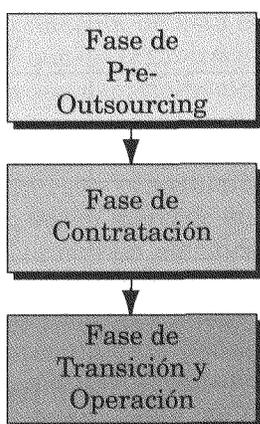


Figura 1. Fases del Outsourcing

Fase de pre-Outsourcing *Objetivo*

Esta fase busca realizar un estudio de factibilidad acerca del Outsourcing basado en el análisis estratégico, expectativas y definición de requerimientos.

Fase de contratación *Objetivo*

Esta fase tiene como objetivo estructurar con el Outsourcer una relación **gana-gana** sobre la base de medidas a los niveles de servicios a partir de claros parámetros de rendimiento, costos, bonificaciones y penalidades.

Fase de transición y operación *Objetivo*

El proceso de Outsourcing requiere de un proceso escalable de adaptabilidad y ajuste, en la medida de que muchos servicios son nuevos y en los antiguos se parte del principio de iniciar como mínimo con las métricas de rendimiento actuales y ajustarse rápidamente a las nuevas expectativas. De igual manera, un proceso tan complejo y riesgoso para las partes requiere del diseño de suficientes herramientas de administración que le permitan monitorear permanentemente el proceso.

Se describen a continuación algunos de los productos resultantes del desarrollo de las anteriores fases.

ANALISIS ESTRATEGICO

El objetivo de este análisis es estudiar el marco estratégico de la organización y a partir del mismo establecer el **perfil estratégico y tácti-**

co el cual a su vez define las estrategias y políticas organizacionales.

Una vez se disponga del perfil, se debe analizar la concordancia del mismo con la herramienta de negocios Outsourcing. En otras palabras, la decisión del Outsourcing debe estar avalada por el aporte del mismo a las estrategias y políticas definidas en el perfil.

Lo anterior elimina la posibilidad de que el Outsourcing sea utilizado como un mecanismo de respuesta ante problemas administrativos del departamento de sistemas y a su vez garantiza su compromiso estratégico.

Perfil estratégico
1. Mayor enfoque al negocio
2. Mayor acceso a capacidades de clase mundial
3. Compartir riesgos
Perfil táctico
1. Controlar costos operacionales
2. Asegurar recursos no disponibles internamente
3. Reducir inversiones de capital en áreas de apoyo
4. Ganar control

DESARROLLO DE ESPECIFICACIONES

El desarrollo de especificaciones se concentra en la definición clara y precisa del portafolio de servicios de tecnología informática a ser analizado desde la perspectiva del Outsourcing.

El portafolio incluye las categorías, con sus correspondientes servicios (Ver pág. 56).

En consecuencia con lo anterior, se procede a definir en detalle cada uno de los servicios, teniendo presente en todo caso la cuantificación de las expectativas.

Este proceso conllevará a la definición del Portafolio de Servicios de Informática que deberá proveer el correspondiente Outsourcer.

ESTRUCTURA DE SERVICIOS

Se describe a continuación la base metodológica sobre la cual se deben definir los diferentes servicios, así como sus correspondientes métricas.

El diseño de especificaciones se hace según esquema transcrito en la pág. 57.

Algunos servicios tienen asociados una serie de parámetros que los pueden definir más en concreto o mejorar su alcance. Se relacionarán como servicios adicionales al básico definido anteriormente.

A continuación se establece el nivel de servicios requerido, así:

Nivel de servicios	Conjunto de valores definidos a través de:
	* Objetivo deseado
	* Mínimo aceptable
	* Inaceptable
	Estos criterios deben ser cuantificados para poder medir el grado de aceptación del servicio a prestar o prestados.

Luego se define el objetivo organizacional que se busca con la eficiente prestación de este servicio.

De lo anterior se deduce que en la medida en que se definan los servi-

Portafolio de Servicios	
Categoría	Servicio
Help Desk	Help Desk
Desktop Services	Instalación de equipos
	Administración de licenciamiento de Software
	Administración de activos
	Mantenimiento preventivo
	Mantenimiento correctivo
Networking Management	Instalación de equipos
	Administración Internet-Intranet y correo electrónico
	Administración de servicios de LAN
	Administración de servicios de WAN
Administración de Centros de Operaciones	Instalación de equipos
	Mantenimiento preventivo
	Mantenimiento correctivo
	Administración de infraestructura
	Administración de usuarios
	Administración de base de datos
	Administración de backups
	Administración de contingencias
Seguridad	Administración de políticas de seguridad
Impresión	Impresión
Infraestructura	Adquisición de equipos
	Arrendamiento de equipos
Gestión	Estrategias tecnológicas

cios y su correspondiente nivel, el mismo va a estar estructurado en función de métricas de desempeño.

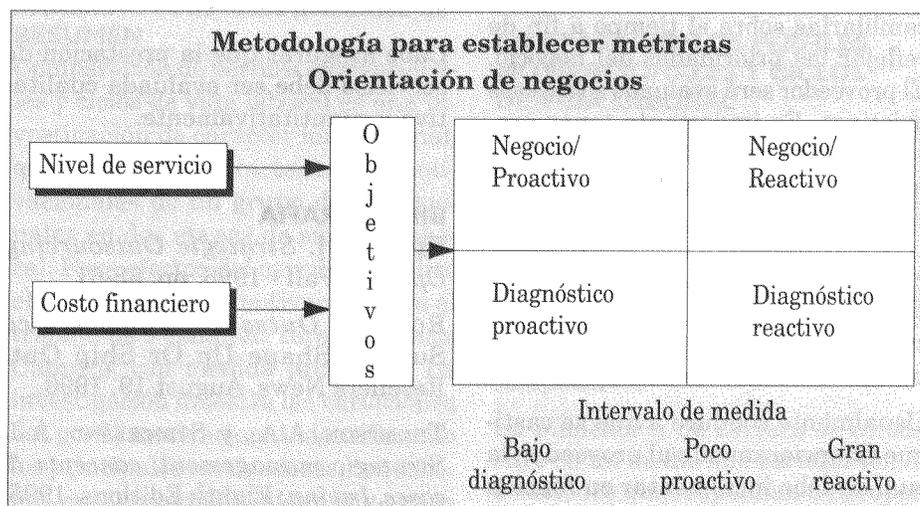
METRICAS DE SERVICIO

El desarrollo de las especificaciones se basa en la identificación de los niveles de servicio los cuales *deben tener*

métricas de calificación de respuesta a los servicios según los criterios de bonificaciones y penalidades.

La figura de la página 57 muestra la metodología (Performance Metrics, The next step in the Everest Framework, 1998) para establecer métricas.

Diseño de Especificaciones	
Variable	Descripción
Definición	Descripción específica del nivel de servicio
Método	Describe cómo es medido el alcance del nivel de servicio, cuáles datos son usados y cómo se obtienen estos datos.
Servicios requeridos	Describe los servicios requeridos
Impacto	Grado (Alto/Medio/Bajo) de importancia relativa con respecto a las operaciones del negocio. A funciones críticas del negocio deben corresponder altos grados de impacto
Cobertura	Alcance geográfico del servicio
Horario servicio	Horario de atención de servicios por cobertura
Horario extendido	Especifica los horarios de servicios adicionales
Período	Tiempo sobre el cual es medido el desempeño contra el servicio
Reporte	Reporte de control y seguimiento
Acción	Qué pasa cuando el nivel no es el establecido



En donde:

El acceso vertical determina el tipo de métrica.

En la parte de arriba están las métricas orientadas al negocio, las cuales son medidas de procesos que lo afectan directamente.

En la parte de abajo están las métricas de diagnóstico, las cuales son medidas de eficiencia o rendimiento de sub-procesos o servicios.

Cuando se establecen relaciones de Outsourcing, ambas métricas deben ser consideradas.

El acceso horizontal es cuán a menudo la métrica debe ser medida. Históricamente se han asumido tiempos de un mes, pero cuando estos intervalos se reducen por ejemplo a días permiten que el cliente y el proveedor puedan trabajar sobre eventos proactivos, antes que el servicio se vea substancialmente afectado. De igual manera, es claro precisar que este tipo de métricas requiere permanente monitoreo.

Deben existir tres tipos de puntos de medidas, conocidas como *niveles*: Objetivo deseado, mínimo aceptable e inaceptable.

Objetivo deseado

El cliente debe asignar el objetivo dentro de la negociación con el proveedor, en condiciones que permitan cambiarlas sobre el tiempo a fin de reflejar las prioridades del negocio. El proveedor será evaluado sobre esos objetivos. Es importante tener presente que estos objetivos se basan en metas y prioridades de negocio realistas.

Mínimo aceptable

Esta medida indica el nivel hasta el cual se puede aceptar una falla en la prestación del servicio.

Usualmente conduce a que se castigue financieramente al proveedor, la cual se debe incrementar en función de severidad, persistencia o frecuencia de la falla.

Inaceptable

Cuando la evaluación de los servicios alcanza métricas definidas como inaceptables, conlleva a que se analicen alternativas de suspensión del respectivo servicio. Esta situación

debe ser el criterio que le permita a la compañía dar por terminado el contrato de prestación del servicio, sin costos para la misma. Es más todavía, se recomienda para esta situación establecer costos que el Outsourcer debe reconocer a la compañía por los servicios de baja calidad brindados, a más del costo operacional que para la compañía significa la transición a un nuevo Outsourcer.

RECOMENDACION FINAL

Conviene que las organizaciones tomen conciencia de la importancia de realizar este tipo de proyectos, a partir de análisis que aseguren que el mismo responde a estrategias corporativas y sobre todo que son servicios que se pueden cuantificar, tanto en su definición como en su evaluación.

Cabe asegurar que la prestación de servicios debe ser evaluada cualitativa y cuantitativamente.

BIBLIOGRAFIA

KING, Bill. *Strategic Outsourcing Options*. Fall - 1996. pp. 58-61

ROSA, J. *Outsourced It*. Service Survey: Shape Up Or Ship Out. Resellers News. August 19, 1996.

THOMPSON, A.A., y STRICKLAND, A.J. *Strategic management: concepts & cases*, Irwin: Eighth Editions. 1995. pp 165.

Performance Metrics. The next step in the Everest Framework, 1998.

LACITY, Mary, HIRSCHHMEIN, Rudy, and WILLCOCKS, Leslie. *Realizing Outsourcing expectations: Incredible expectations, credible outcomes*. Information System Management. (1994) 7-18. 