

Aplicación del *Outsourcing* en las Tecnologías de la Información

*Master en Dirección y Gestión de Sistemas y
Tecnologías de la Información*

*Autor: Tedi Roca (troca@uoc.edu)
Tutor: Dídac López (dlopezv@uoc.edu)
Fecha de entrega: 21 de julio 2006*

Tabla de contenidos

Resumen	1
1. Las Tecnologías de la Información en la actualidad.	2
2. El Outsourcing	3
2.1. ¿En qué consiste el Outsourcing?	3
2.2. Aparición del Outsourcing	3
2.3. El proceso de externalización. La transición hacia el Outsourcing	4
2.4. Tipos de Outsourcing.	5
2.5. Beneficios del Outsourcing.....	6
2.6. Problemas derivados del Outsourcing.	7
2.7. Riesgos del Outsourcing	8
2.8. Buenas prácticas en el Outsourcing.....	8
3. Actualidad y sociedad	10
3.1. Crónica y análisis de casos	10
3.2. Las carreras profesionales	10
4. Estrategia corporativa	12
4.1. Métricas en los cuadros de mandos.....	12
4.2. Cuando el outsourcing no funciona.....	12
4.3. Modelos corporativos frente a la proliferación del Outsourcing.....	13
5. Conclusión	15
6. Anexos.....	17
6.1. Anexo 1. Planificación del proyecto.	17
6.2. Anexo 2. Bibliografía y enlaces relacionados con el proyecto.....	17
6.3. Anexo 3. Opinión de las personas afectadas por los procesos de Outsourcing.....	18

Resumen

El objetivo de este proyecto es contrastar los beneficios que puede aportar la externalización de servicios en las TIC -tanto en el desarrollo económico como el tecnológico- frente al impacto humano y estratégico derivado de la descentralización de las actividades de la empresa. Se pretende concluir con una exhaustiva valoración sobre el impacto en los *core business* y la Sociedad de la Información.

Desde hace algunos años el *outsourcing*¹ en las tecnologías de la información –entre otros sectores– se concibe como la única alternativa viable para subsistir en el agitado y cambiante mundo de las tecnologías.

Este cambio repentino, sin una previa transición, presenta importantes problemas de adaptación. Es patente la necesidad de comprender y asimilar el impacto sobre la empresa y la necesidad de un completo alineamiento con la estrategia de negocio. El *outsourcing* no es tan simple como se espera en muchos casos y va más allá de la reducción de costes mediante la delegación de tareas a terceros.

Desde el punto de vista personal creo que puedo aportar una muy buena visión del *outsourcing* ya que dentro de mi trayectoria he disfrutado y sufrido los efectos de la externalización de servicios en las TIC² desde diferentes puntos de vistas y extremos opuestos, como son la ejecución de un puesto de trabajo externalizado hasta la externalización de mi equipo de trabajo a un proveedor de otro continente. Recientemente he pasado un tiempo en la India trabajando con nuestro proveedor, lo cual me ha proporcionado una visión muy cercana del *offshoring*³ de mi empresa y algunos otros gigantes de la tecnología, además de crear en mí muchas inquietudes e interés por el tema.

Se pretende reflejar el impacto del *outsourcing* y sus posibilidades en los diferentes marcos que lo integran: el momento actual de las tecnologías, el desarrollo estratégico en la empresa y la sociedad de la información.

Mediante la estructuración y formalización de estas ideas se busca conseguir una visión exacta y certera sobre el modelo actual de la empresa tecnológica, basado en la externalización de servicios y la descentralización de proveedores a países de coste inferior (*offshoring*), así como una proyección estratégica de la empresa del futuro.

Aunque el proyecto pretende un recorrido por las diferentes áreas estudiadas en el curso, su incidencia principal es sobre la Dirección Estratégica y Gestión Operativa de las TIC, y más concretamente sobre sus dos primeros módulos: Dirección Estratégica TIC y Gestión Operativa TIC.

El ámbito de la oportunidad que presenta esta propuesta es multidisciplinar y abarca un gran abanico de factores: temporal por el momento actual en el que nos encontramos en relación a las tecnologías, organizacional respecto a los cambios funcionales y estratégicos que comporta, geográfica por la mundialización y descentralización que supone la externalización -y más concretamente el *offshoring*-. En cualquier caso, es patente que el *outsourcing* presenta un cambio global e impacta a diferentes y variados ámbitos de la empresa y la tecnología.

El proyecto pretende ser de una evaluación de la situación actual del *outsourcing* y una reflexión sobre las posibilidades, errores y el futuro de las empresas tecnológicas.

Este documento se dirige a cualquier persona involucrada en los procesos de externalización en las Tecnologías de la Información, y en especial, a la alta Dirección, tanto aquella que interactúa directamente en el ámbito de los Sistemas de Información, como toda aquella que pueda verse involucrada por el *outsourcing*.

1 Wikipedia.org: Subcontratación (del inglés *outsourcing*), también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

2 Tecnologías de la Información y Comunicación

3 Wikipedia.org: Es la relocalización de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos

1. Las Tecnologías de la Información en la actualidad.

Probablemente, si leemos el presente documento dentro de un par de años, lo primero que notaremos es su obsolescencia. Tras diez años, únicamente podremos constatar su total falta de sentido respecto a la situación de las Tecnologías de la Información -en adelante TI- sobre el año 2016. Y es que en la vida siempre es bueno saber donde se está en cada momento, y las TI exigen incluso mucho más de todos nosotros.

En un entorno tan cambiante como el que nos ocupa, se hace patente la necesidad de actualización continua, y no únicamente en capacidades tecnológicas, sino en la generación de nuevas perspectivas sociales y de negocio. Del mismo modo que un equipo informático, tal como un ordenador, deja de ser útil pasado un corto periodo de tiempo, la estrategia para los Sistemas de la Información de una empresa requiere una constante revisión.

Como veremos más adelante, en la mayoría de los casos no resulta adecuado proponer un modelo de gestión único, absoluto e inamovible en el tiempo. Si además sumamos el dinamismo que suponen los nuevos modelos de negocio, tales como la empresa-red, la masificación de las empresas .como los tipos de sociedades recién estrenados, nos encontramos en la confluencia de dos pilares tremendamente importantes para una empresa. El alineamiento estratégico entre el negocio y las TI conforman el aliado perfecto para salvaguardar la integridad de la corporación y sus intereses.

En el lado opuesto encontramos la creciente afluencia de empresas tecnológicas, lo que nos sitúa ante una exponencial expansión de este mercado y una sangrada lucha por la supervivencia en el sector. Así pues, nace la necesidad de ofrecer precios competitivos, reduciendo el coste de la producción. No es de extrañar pues, la exitosa proliferación del *Outsourcing*.

2. El Outsourcing

2.1. ¿En qué consiste el Outsourcing?

El *outsourcing* –en castellano externalización o subcontratación– responde al proceso por el cual una determinada empresa la delegación de unos determinados procesos o funciones a terceros, mediante la formalización de un contrato.

Mediante la externalización, una empresa puede mantenerse al margen de aquellas actividades que no supongan una relación específica con su núcleo de negocio, pudiendo dedicarse por completo a los *core business*⁴ de la compañía. Esto no significa olvidarse por completo de las actividades que se delegan y es muy importante seleccionar un proveedor de servicios adecuado a nuestras necesidades y expectativas. La capacidad de la empresa subcontratada para ejecutar con éxito estas actividades resulta un enclave estratégico de suma importancia a la hora de trazar una división estable de la parte de negocio que queremos externalizar.

Desde hace varios años, la utilización del *Outsourcing* –o externalización de servicios– viene siendo una práctica habitual en la mayoría de compañías. Este fenómeno responde inicialmente a la profesionalización y globalización de servicios especializados. De este modo, sería posible ofrecer profesionales expertos en una materia concreta, rentabilizando inversiones y descentralizando aquellos procesos que no estén directamente relacionados con los *core business*.

El *Outsourcing* como "ciencia", ofrece la posibilidad de que una compañía se centre principalmente en aquellos procesos que pertenecen al núcleo de negocio propio. Es por esto, que rápidamente otros sectores empezaron a subcontratar los servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento.

2.2. Aparición del Outsourcing

La externalización de servicios –u *Outsourcing*– nace en los años 90 debido al gran crecimiento del número de empresas que no eran suficientemente grandes como para mantener sus propios departamentos de atención al cliente y soporte. A partir de esta necesidad empiezan a nacer un cúmulo de empresas de servicios que más adelante pasarían a especializarse en diferentes áreas y servicios.

En los inicios del *Outsourcing* las empresas contrataban eventualmente personal especializado en tecnologías o disciplinas sobre las cuales no podían actuar de forma confiable. Así pues, prolifera la contratación eventual –o por obra y servicio– de especialistas, tales como escritores técnicos, traductores o expertos en una tecnología concreta. Con el paso del tiempo, esta necesidad puntual de las empresas pasa a ser una extensa demanda, y a su vez, una jugosa oportunidad de negocio para las empresas de servicios.

Bajo este pretexto aparecen un gran número de empresas temporales para buscar, formar y contratar trabajadores –en muchos casos poco cualificados– que realicen aquellas tareas que no forman parte de los *core business* de las empresas. La mayoría de estas personas forman parte de grupos de soporte técnico y atención al cliente, desenvolviendo sus tareas en centralitas donde toda la información se concentra en los sistemas informáticos.

La imagen corporativa de la empresa final sigue siendo uno de los imperativos primordiales, y en muchos casos, los empleados subcontratados tienen prohibido comunicar a los clientes que no trabajan para la compañía que representan.

4 Procesos críticos de negocio que suponen el núcleo de la compañía.

2.3. El proceso de externalización. La transición hacia el *Outsourcing*

El primer punto –y más importante– es asimilar la necesidad de un cambio importante en la estructura y estrategia organizativa de la empresa, así como sus procesos. Un análisis previo ayudará a comprender el alcance de la externalización y los recursos necesarios. Algunos imperativos son:

- Como en cualquier otra adaptación organizativa **es necesario un cambio de cultura y un esfuerzo por parte la empresa.**
- Una **planificación detenida y estratégica** asegura un alineamiento entre las diferentes partes de la empresa y una transición exitosa hacia la externalización de los procesos y servicios.
- Es primordial **entender las necesidades de la empresa**, diferenciando entre los requerimientos que precisan de una colaboración externa, los procesos críticos y las áreas que carecen de un significado estratégico en la empresa.
- Los **core business** representan los ámbitos característicos de la empresa, así como los valores de negocio más importantes. Como tales deben **alejarse de la externalización**, asegurando la identidad competitiva de la empresa y manteniéndose fieles a los principios de negocio y estrategia.
- En la mayoría de los casos, **no se pueden subcontratar todos los procesos de una misma área ni todas las áreas de una misma empresa.**
- En todo momento se debe **tener muy clara la frontera entre las responsabilidades y procesos de la empresa y el proveedor de los servicios subcontratados.**
- La **toma de decisiones referentes al *Outsourcing* deben ser consecuencia del alineamiento estratégico de las diferentes áreas de negocio**, así como sus respectivas vertientes (Marketing, Tecnologías de la Información, ...).
- La transición hacia el *Outsourcing* **es una inversión con resultados a largo plazo**, y como tal, **entraña muchos riesgos y reporta beneficios** proporcionales a un gran número de factores (no siempre fácilmente controlables).
- **Externalizar no significa olvidarse totalmente de los problemas.** En cualquier caso, siempre es buena idea tener un ojo sobre la evolución de los servicios subcontratados y controlar su evolución periódicamente.

Obviamente, no se trata de un catálogo de prácticas obligatorias ya que éstas deben modelarse a disposición de cada organización. En el siguiente ejemplo, podemos ver el proceso definido por *Avanzasa* para asegurar la calidad del servicio proporcionado la empresa final:



2.4. Tipos de Outsourcing.

Dentro del amplio abanico de posibilidades que nos ofrece la externalización de servicios podemos encontrar diferentes posibilidades dependiendo del ámbito de aplicación. Así pues, podemos distinguir principalmente entre:

- **Recursos humanos.** Se trata del modo de *Outsourcing* más común y expandido, en el que únicamente se ceden los trabajadores, ya sea por una necesidad puntual del negocio, el conocimiento específico en una determinada tecnología o la reducción de costes. La empresa cliente es la encargada de proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades o puede pactarse el suministro compartido.
 - *Ejemplo: Un operador de telefonía móvil decide contratar personal externo que responda a las llamadas del centro de atención al cliente, dentro de sus propias instalaciones y utilizando los sistemas de información de la empresa.*
- **Externalización completa.** El cliente busca omitir o delegar la totalidad de los procesos comprendidos en un área o áreas concretas, recibiendo de la empresa subcontratada la totalidad de personal y recursos necesarios para ejecutar las tareas contempladas en el contrato de servicios.
 - *Ejemplo: Muchas empresas dedicadas a la tecnología de consumo delegan el diseño de los primeros prototipos a empresas especializadas en la gestión de requerimientos y el desarrollo a medida con el fin de acelerar la gestación del producto.*
- **Offshoring.** Cada vez más frecuentemente las empresas buscan desenvolver sus actividades en países donde las presiones fiscales son menos severas, el control gubernamental permita la explotación y producción con menores controles –ambientales o de importación y exportación-, y principalmente, donde la mano de obra sea mucho más barata que en los países de origen. Es habitual que las empresas inviertan en países en fase de desarrollo para conseguir posiciones estratégicas en el futuro, derivando la actividad hacia nuevos productos y conquistar nuevos mercados.
 - *Ejemplo: Cada vez más, las grandes multinacionales subcontratan el desarrollo de sus productos y las actividades paralelas a países de producción más barata como China e India, donde la mano de obra y los servicios son exponencialmente más económicos que en el país de origen*

A continuación se muestran las principales localizaciones donde se externalizan proyectos tecnológicos:



Dependiendo de la actividad, la localización elegida para los proyectos de *Offshoring* se encuentra en:

Centros llamados	de Centros de Servicios compartidos	Servicios de Tecnologías de la Información
India - 60	India - 43	India - 118
Canadá - 56	Irlanda - 19	Reino Unido - 73
Reino Unido - 43	Singapur - 8	China - 60
China - 30	Hungría - 7	Singapur - 35
Irlanda - 29	Reino Unido - 7	Alemania - 34

Fuente: Population and Social Conditions Statistics in focus. Eurostat Septiembre 2004.

Si nos centramos en el país más utilizado actualmente para externalizar servicios de TI podemos apuntar sin duda alguna a la India. La mayor parte de sus habitantes son de habla inglesa, el coste de producción es bajo, los niveles de estudios altos y cuentan con amplia experiencia en Tecnologías de la Información.

- **Out-tasking.** En muchas ocasiones una empresa no quiere o no puede hacer frente a unos determinados procesos y decide externalizar la ejecución parcial o eventual de las actividades de un área concreta.
 - o *Ejemplo: Una PYME dedicada al desarrollo de páginas webs habitualmente no realiza migración de los sistemas de información, pero eventualmente subcontrata los servicios de una persona o empresa especializada para realizar únicamente esta actividad mientras que la empresa se centra únicamente en el diseño web.*

2.5. Beneficios del Outsourcing.

No hay que mostrarse excesivamente aventurado para descubrir los principales beneficios que aporta la externalización de servicios: se liberan recursos de la propia organización y se controlan los costes. Concretamente, estos dos puntos pueden cambiar totalmente la situación de algunas empresas, en las que es mandatario poder centrar sus actividades en el núcleo del negocio (los *core business*) y reducir los gastos. La proliferación de las empresas tecnológicas y la alta competitividad en los precios de los productos y servicios –radicalmente más baratos que años atrás- forman parte de la gran lucha por desmarcarse y ser líder en el sector.

Para poder afrontar la alta competitividad las empresas deben poder dedicarse exclusivamente a aquello que les reporta reconocimiento y beneficios, delegando las actividades que no forman parte del núcleo crítico de negocio a otras empresas y echando mano de empresas especializadas en los servicios que forman parte de sus requerimientos.

Dentro del abanico de opciones que se presentan a la hora de trazar una estrategia para el *Outsourcing* de la compañía encontramos como práctica común la externalización completa de un departamento o área. Este movimiento permite liberar recursos propios y centrarse en las actividades propias de la empresa. Sin

embargo, el principal aliciente se encuentra en el coste global del departamento o área, que suele ser más económico al ejecutar el servicio una empresa externa, y permite estipular el conjunto de personas, equipos y costes adicionales como un gasto fijo y global en activos. Esto se traduce a un mejor control de los costes de mantenimiento del área, donde los gastos totales están fijados en el contrato con la empresa de servicios. Esta opción resulta especialmente atractiva a la Dirección y Accionistas de la empresa final, ya que pueden prever de un modo más exacto los gastos de los diferentes departamentos, al tiempo que se reflejan los costes ocultos, dándoles valiosa información a la hora de planificar sus inversiones, amén de las ventajas administrativas y fiscales que supone contar con gastos en activos —en lugar de recursos humanos— en el momento de considerar y ejecutar movimientos estratégicos, tales como fusiones o venta de acciones.

Por otro lado, las empresas proveedoras adquieren la capacidad de agrupar esfuerzos para ofrecer servicios a varias empresas. De este modo se ofrece tecnología, material y conocimiento a un precio más competitivo y con un nivel de experiencia superior al que presentan las empresas clientes. Si además sumamos el potencial que ofrece el *Offshoring* concluimos con la agrupación de varios proveedores que asisten a varias empresas a un precio radicalmente más económico.

Pensando en la calidad del producto final, teóricamente todo debería apuntar a un mejor resultado de las soluciones y servicios ya que se genera competencia. Podemos elegir el proveedor que ofrece el servicio de mejor calidad y con menor coste o incluso jugar con la relación calidad/precio. En algunos casos se subcontratan empresas con cierto renombre y experiencia en el sector y con mayor experiencia en el servicio que el propio contratante, a la vez que se mantienen los costes controlados.

Desde el punto de vista de las carreras profesionales, se generan nuevos empleos debido a la proliferación de las consultorías. Sin embargo, como veremos más adelante, estos puestos no benefician a todo el mundo.

2.6. Problemas derivados del Outsourcing.

Aun con muchos defensores, la externalización de servicios cuenta con grandes desventajas, que a menudo la hacen una práctica poco recomendable, dependiendo de la situación de la empresa

La subcontratación elimina puestos de trabajo en la empresa final, que son sustituidos por empleados de las empresas de servicios, de modo que éstos no tienen un incentivo de lealtad hacia el cliente final. Además estos últimos se ven condicionados frecuentemente por un cúmulo de circunstancias negativas: salarios inferiores, contratos temporales, falta de identificación, no se respetan sus derechos fundamentales, se rompen las carreras profesionales, se pierden los beneficios sociales, etc. En el apartado “3.2. Impacto sobre las carreras profesionales” analizaremos con más detalle este tema.

El nivel de calidad de un servicio subcontratado puede llegar a ser inferior que el de un servicio prestado por unidades propias. Se tiende a pensar que si esto fuese cierto, el mercado ofrecería una mejor alternativa, pero el servicio subcontratado no impacta directamente sobre el negocio o no se refleja de forma certera su penetración en otras ramas de la empresa.

A menudo se sigue la corriente de la externalización como modelo de negocio debido a los casos de éxito de otras organizaciones, o simplemente, con afán de adaptarse a las tendencias actuales. Obviamente, hay muchas posibilidades de fracaso en estas proyecciones. La subcontratación no funciona de modo automático y requiere un esfuerzo continuo y estratégico.

El extremo más desastroso del *Outsourcing* se presenta cuando una empresa reduce radicalmente la calidad del servicio o sus productos. Fácilmente podemos entender este modo de gestión como una balanza entre la calidad y el precio, sin embargo, como en cualquier otro ámbito, los excesos desmesurados sin control no son buenos. Si además sumamos la inexperiencia de los pioneros y la falta de una estrategia clara y asentada nos topamos con situaciones como la mala fama que propició la externalización a empresas como Dell y AT&T debido a las numerosas quejas de sus clientes por los problemas de comunicación con los servicios de atención al cliente.

2.7. Riesgos del Outsourcing

Más allá de los riesgos económicos y de gestión, la externalización de servicios presenta grandes retos estratégicos, pudiendo incidir directamente a la cultura de la organización, sus procesos y hábitos.

La empresa cliente adquiere una gran responsabilidad en el momento que decide externalizar parte de sus servicios, es por ello que debe respaldar la toma de decisiones en cada punto del proceso. Los principales riesgos son:

- **Selección del proveedor.** El criterio para la selección deben estar basado en criterios estratégicos – y no únicamente económicos- eligiendo la empresa proveedora que más se adecue a las necesidades particulares, ya sea por experiencia, capacidad de adaptación, reputación en el mercado, etc. La elección de un proveedor no adecuado puede desestabilizar la situación y calidad de la empresa final.
- **Continuidad del servicio.** Existen un número elevado de situaciones que pueden propiciar el abandono de un proyecto de *Outsourcing* –por parte del proveedor o cliente-, pudiendo quedar la empresa final sin capacidad de reacción para suplir el servicio o interrumpir definitivamente la producción.
- **Contrato inadecuado.** Ambas empresas deben acordar y estipular explícitamente todos los puntos críticos del contrato, y además, detallar los límites del servicio, excepciones y capacidades funcionales y técnicas. El contrato debe reflejar claramente las pretensiones del cliente y las responsabilidades del proveedor.
- **Dependencia mutua:** Cuando la relación entre la empresa final y el contratista toma un carácter ampliamente histórico o de confianza, se puede caer en el error de obviar el servicio que los une como infinito. Puede darse la situación de que alguno de ellos –o ambos- quieran rescindir su relación en un futuro y no se hayan documentado adecuadamente los procesos y resultados. Si además la empresa final es el principal cliente del proveedor, éste cae en el riesgo de llegar a la quiebra si llegase a rescindirse el contrato.
- **Rechazo del Outsourcing.** La externalización de servicios tiende a concebirse como algo negativo que genera despidos internos y hace primar el coste frente a la calidad del servicio o producto, disminuyendo las condiciones óptimas de trabajo y mermando el buen ambiente laboral. Inculcar el cambio de filosofía en la plantilla puede ser costoso y muy lento.
- **Alineamiento entre proveedor y cliente.** Es esencial la transmisión de objetivos, así como la inculcación de metodologías de proceso de la empresa cliente. Frecuentemente los proyectos fracasan por la falta de previsión o estrategia para conseguir alcanzar los hitos por su desconocimiento.

2.8. Buenas prácticas en el Outsourcing

Los modelos organizativos actuales son extremadamente dinámicos. Podemos ver como las corporaciones convergen hacia nuevas estrategias y modelos de gestión, por lo que prácticas antiguas resultan obsoletas en muchos ámbitos. Conviene consolidar la estrategia particular, siguiendo algunos indicadores.

- **Modelo de negocio:** Entender los valores de la empresa cliente, sus objetivos y posición.
- **Estrategia:** En un escenario tan cambiante como el actual es necesario tener bien clara la estrategia y ofrecer una postura dinámica para satisfacer los cambios en los requerimientos.

- **Adaptación al cambio:** Quizás uno de los factores más importantes en la actualidad, donde los modelos de negocio se encuentran en constante transición. Podemos ver un completo ejemplo en la historia de IBM⁵.
- **Amplio *background* y conocimiento de las tecnologías:** Visión dinámica y precisa sobre las tecnologías actuales, así como un importante respaldo del resto de órganos directivos en la organización.
- **Estrategia sobre las TIC:** Saber adaptarse a las nuevas tecnologías y adoptar el posicionamiento correcto en cada momento sobre los movimientos del mercado. Esto implica una revisión de conceptos constante con la empresa de servicios.

⁵ Desde sus inicios, IBM supo adaptar su filosofía de negocio a las necesidades reales del mercado, lo que le permitió subsistir en muchas situaciones críticas.

3. Actualidad y sociedad

3.1. Crónica y análisis de casos

Dentro del espectro del *Outsourcing* en tiempos actuales, nos encontramos con un gran número de casos de éxito. Podemos aventurarnos a atribuir el calificativo de “exitosos” a todas aquellas situaciones en las que la subcontratación de servicios ha facilitado la subsistencia de la empresa o ha mejorado su posición competitiva. Recordemos que se trata de una maniobra estratégica –relativamente nueva- que requiere de grandes esfuerzos antes de proporcionar resultados positivos. Estamos hablando de la gran mayoría de las compañías.

En el lado opuesto podemos encontrar un conjunto de percances sufridos, tanto por pequeñas PYMES como grandes multinacionales, al externalizar parte de sus servicios.

Uno de los casos más sonados fue la apoderación de 350.000 dólares pertenecientes a cuatro clientes de *Citibank* por los trabajadores de los centros telefónicos de Pune (India). Sin olvidar el despido de 250 trabajadores de Intel en el 2005 debido a la falsificación de sus informes de costes. La investigación afirmaba que este tipo de prácticas eran habituales en la totalidad de las empresas subcontratadas en la India.

Esta sucesión de casos negativos no afectan únicamente a las grandes empresas que subcontratan sus procesos a empresas de menor tamaño o ubicadas en localizaciones más baratas. En el 2003, *Sprint* encargó a *IBM Global Services* el desarrollo de numerosos aplicativos clave y las tareas de administración de los Sistemas de Información, como el desarrollo de servicios web que permitirían a *Sprint* el rápido aprovisionamiento de servicios a las empresas y consumidores. En el 2006, el CIO⁶ de *Sprint* ha sido reemplazado y la compañía se ha fusionado con *Nextel*. *Sprint* acusa a *IBM* de fracasar al no conseguir las mejoras de producción prometidas y falsear las métricas de rendimiento.

Según algunos empleados de *Sprint*, la compañía no midió correctamente el trabajo realizado por la plantilla interna. Cuando estas tareas fueron delegadas a una empresa subcontratada, *Sprint* fue golpeada por el elevado precio de un gran número de proyectos que supuestamente aumentarían la productividad, consiguiendo las metas del contrato. Según fuentes contrastadas de la compañía estos proyectos simplemente nunca se llevaron a cabo.

En el lado opuesto nos encontramos con *Jim McGrane*, CIO de *MeadWestvaco*, que apostó por evaluar exhaustivamente sus servicios de IT internos antes de externalizar las tareas a una empresa externa. *MeadWestvaco* realizó un análisis de costes de los servicios proporcionados por su plantilla técnica. En boca de *Jim McGrane*: “Empezamos definiendo nuestro catálogo de servicios y detallamos el coste al proporcionar cada servicio. Para conseguir los objetivos de las métricas comparamos nuestros resultados con los publicados por el grupo *Hackett*. Si sabes lo que tienes, estás en mejor posición de conseguir un contrato que no te perjudique”. Este año la compañía delegó un rango de funciones de IT⁷ a *Affiliated Computed Services*.

3.2. Las carreras profesionales

Si vamos atrás en el tiempo –sin necesidad de retroceder demasiado- podemos asentir sin ninguna duda sobre el deterioro de las carreras técnicas, amén de la situación global sobre el empleo en el sector tecnológico. En este aspecto, el estallido de la gran burbuja tecnológica⁸ junto al *outsourcing* –y como consecuencia de ello- tuvieron mucho que ver. Sin lugar a dudas recomiendo la película *Startup.com*, donde se reflejan todo este cúmulo de circunstancias, narradas como crónica en tiempo real de la historia de éxito y fracaso de *Kyle Tuzman* (visionario fundador de *govworks.com*).

⁶ Chief Information Officer. Director de Sistemas de Información.

⁷ Information Technologies. Nombre por el que se conocen habitualmente los departamentos de Sistemas y Tecnologías de la Información

⁸ En referencia a la caótica crisis de las nuevas empresas tecnológicas, especialmente las .com.

Estos dos fenómenos han desestabilizado de un modo u otro muchas expectativas profesionales y carreras en el mundo de las tecnologías. Y esto no es más que el reflejo de los procesos de negocio que han sufrido las empresas de estos sectores en el actual mundo de la globalización.

Lo que años atrás prometía ser una exitosa vida profesional desempeñando un puesto estratégico en una empresa tecnológica ha pasado a ser en un empleo burocrático. Los oficios que realizaban auténticos especialistas han pasado a ser desempeñados por conocedores de la materia y la externalización a proveedores con dilatada experiencia ha sido sustituida progresivamente por empresas de servicios de bajo coste. La reducción de costes pasa a ser la principal herramienta para competir con otras empresas tecnológica que ofrecen productos similares a precios más bajos, normalmente debido a los procesos de *offshoring* que éstas utilizan. Muchas de estas compañías prefieren contratar una persona sin experiencia y un salario inferior, o bien subcontratar sus tareas en lugar de contar con servicios profesionales.

Lo realmente preocupante es el nivel de penetración que este tipo de posiciones están ocupando. Cada vez es más frecuente ver como se externalizan puestos en los que el nivel de decisión es importante y la involucración en la estrategia de negocio es un claro requerimiento. En estos casos, se puede caer en el error de aislar a los trabajadores de cualquier actividad o proceso corporativo.

Contratos temporales y de fin servicio completan este cúmulo de circunstancias que desvinculan al empleado de cualquier situación estable en la empresa, convirtiendo los servicios profesionales y especializados en "conocedores" de la materia a bajo coste.



En la actualidad son muchos las personas detractoras de la subcontratación, que se ven afectadas de un modo u otro

4. Estrategia corporativa

4.1. Métricas en los cuadros de mandos

El problema más frecuente para la formalización de resultados obtenidos mediante la práctica del *Outsourcing* es que no se reflejan los costes reales de éste. El ROI⁹ suele ser lento y no siempre es posible asociarlo a números reales. Frecuentemente la calidad del servicio no se mide como una métrica reactiva de la externalización. De igual modo, fácilmente puede obviarse el impacto sobre el resto del negocio. Por último –y no menos importante– es habitual carecer de cifras que demuestren el esfuerzo necesario para implantar una estrategia de *Outsourcing* y arrancar sus procesos.

El primer punto –y más importante– es que las métricas nos ayudan a controlar la evolución de los procesos, y por lo tanto, verificar si realmente se han conseguido los objetivos dentro del marco esperado, ya sea en resultados económicos, inversión de capital, generación de conocimiento, mejoras o material tangible.

Sin embargo, la mayoría de estas métricas comparten un problema común: la dedicación y alineamiento de toda la plantilla. Cuando medimos el TCO¹⁰, ¿todos los componentes de la empresa son capaces de transmitir los costes? ¿Qué sucede cuando un coste pertenece a varias áreas? Puede resultar demasiado trivial asociarlo a otro proceso.

De igual modo, en muchas ocasiones solo se identifica el ROI desde la esfera de la Dirección y la mayoría de personas de la organización no sabrán de qué modo influye el retorno de la inversión sobre los procesos en los que se ven implicados. Por ejemplo, si se implanta un automatismo para la producción, se augura el ahorro en capital humano pero puede caerse en el error de no contabilizar los resultados que esta mejora supone al departamento de RRHH (menos procesos de selección, llamadas, gestión de nóminas, ...).

El siguiente inconveniente se basa en la cultura de asociar los costes al dinero. Aunque esta tendencia está cambiando, frecuentemente se olvidan factores tan importantes como el capital humano, el tiempo y la afección a otros procesos de la empresa. Junto con los costes ocultos o no tangibles suponen un abanico de gastos/ganancias que pueden desviar fuertemente un proyecto y su éxito.

En cualquier caso, sabemos que el objetivo de cada métrica es diferente y precisan de una orientación específica. Si hablamos del ROI nos resultará tremendamente complicado controlar los costes ocultos y globales de un proyecto. En este caso el TCO nos planteará una visión más certera del coste total, pero sin embargo no conoceremos como se desarrolla el coste sobre la recuperación de la inversión.

¿Somos capaces de controlar internamente las métricas de nuestra empresa? De no ser así difícilmente podremos seremos capaces de reflejar el impacto del *Outsourcing*.

4.2. Cuando el outsourcing no funciona

Aunque la externalización suponga una ventaja competitiva muy importante para el mundo de las tecnologías, encontramos frecuentes fracasos en el camino hacia este nuevo modelo de negocio. Luchas legales, proyectos fallidos y pérdidas millonarias conforman el turbio abanico de los errores a la hora de trazar la estrategia de negocio.

Es cierto que muchas organizaciones han obtenido grandes beneficios del *outsourcing*, pero el ímpetu de externalizar gran multitud de áreas y procesos ha hecho temblar a más de una organización en los últimos años. De este modo, este tipo de movimientos han ido adquiriendo carácter estratégico y se ha pasado del pensamiento puramente economista a la mentalidad organizativa mediante el alineamiento estratégico con las tecnologías. Así pues, vemos como el poder decisivo y la figura del CIO dentro de la empresa toma una

⁹ Retorno sobre la inversión realizada.

¹⁰ Coste total de compra o implantación de un componente

especial importancia, y aunque este no sea el único motivo, podemos constatar su gran importancia en el cambio cultural de las organizaciones.

Tal como hemos visto, la previsión de los costes ocultos del *Outsourcing* es una de las causas de fracaso más frecuentes. A menudo se refleja el coste unitario de los procesos y no se prevé el coste real e impacto en otras áreas de negocio o los costes de soporte. Del mismo modo, puede suceder que las empresas no sean conscientes del coste real de sus departamentos de IT, y llegado el momento de externalizar el servicio, aparezca la ingrata sorpresa de los costes que transmite la empresa subcontratada, amén del comprensible afán de facturar por cada movimiento y servicio que realizan al cliente –y que el anterior departamento de IT no facturaba-. En el peor de los casos la figura o figuras que participan en el proceso de externalización pueden poseer únicamente formación empresarial y carecer de profundas nociones sobre las Tecnologías de la Información, desconociendo u obviando el coste real de las tecnologías y sus procesos, lo que agravaría especialmente la situación.

Si continuamos en el ámbito de las habilidades personales, toparemos frecuentemente con otro imprevisto. En muchos casos la persona encargada de establecer la relación con la empresa proveedora de servicios carece de habilidades y conocimientos para garantizar una fructífera comunicación con ésta y establecer una correcta relación con el proveedor de servicios, así como garantizar la adecuada gestión de los recursos.

Sin embargo, quizás el problema más importante es la imposibilidad de asimilar con éxito el cambio de filosofía corporativa –ya sea estratégica u organizacional- obviando la transición sin utilizar esfuerzos y recursos adicionales para este periodo, que por otro lado, tiene un gran impacto al marcar las pautas de colaboración y procesos entre ambas entidades.

Una vez más podemos constatar que el *outsourcing* es mucho más complejo que una decisión para el ahorro de costes y requiere de una exhaustiva planificación estratégica. Una buena idea es estar preparados para volver a ofrecer los servicios de forma autónoma si la externalización fracasa.

4.3. Modelos corporativos frente a la proliferación del Outsourcing.

Tal como sucede en otras muchas áreas, los modelos organizativos pueden llegar a “consumirse” por tendencias, y el afán por externalizar cuantas más áreas de nuestra empresa, una fiebre por seguir la moda de las grandes multinacionales o incluso estrategias de negocio de otros continentes. El problema aparece cuando el modelo de nuestra empresa carece de un significado propio o no resulta todo lo compatible que sería necesario para convivir con el nivel de penetración del *Outsourcing* que se quiere utilizar.

Podemos entender el concepto de empresa-red como un cambio organizativo que exige una importante revisión de los procesos internos y una gran involucración por parte de directivos y empleados. Sin lugar a dudas, el ciberespacio –y las TIC en general- son un elemento indispensable para que el nivel organizativo de empresa-red exista. No por ello debemos confundir este fenómeno con el término *e-business*¹¹ ni llegar a pensar que una mayor proyección de las TIC comportará un cambio en el modelo organizativo de la empresa. Una buena manera de comprender la utilización de esta filosofía organizativa es diferenciar entre la implicación como estrategia de negocio proyectada por la dirección en los *core business* y su presencia como filosofía de trabajo en cada uno de los nodos o nexos que forman una empresa-red, pensando especialmente en la implicación de sus empleados dentro de los procesos externos.

En este caso podemos destapar un gran número de riesgos que comportaría externalizar los servicios de nuestra compañía. El modo autónomo que comporta la filosofía de la empresa-red requiere una gran identificación humana con la compañía y un amplio esfuerzo personal para conseguir los objetivos de negocio. Si decidimos subcontratar nuestros servicios debemos contar con auténticos expertos estratégicos en el arte del *Outsourcing* que sepan manejar situaciones extremas, integrando la producción de la empresa subcontratada en los flujos de trabajo de la empresa cliente e interactuando como un interlocutor rápido y eficaz.

Veamos un ejemplo: Una empresa utiliza su núcleo como directriz de la red. El modelo organizativo definido responde a una empresa-red, donde la proyección hacia niveles inferiores es la de formar un conjunto sólido de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que permiten el intercambio de información constante

¹¹ Es la transformación de los procesos internos y externos de la empresa, mediante la utilización de tecnologías digitales

entre actores involucrados dentro y fuera de la organización, generando conocimiento diferencial. En cambio, la penetración de esta filosofía en los núcleos inferiores o actores en el intercambio de información es escasa. Los empleados pueden no comprender las limitaciones y riesgos del *Outsourcing*, realizando una mala interacción con los recursos externos u obviando términos importantes de la ejecución del contrato entre cliente-proveedor.

Si nos remitimos a varias de las principales características de la empresa-red, donde se presupone que los diferentes componentes involucrados en un grupo o sección no forman parte de una jerarquía, si no de un grupo de intercambio común, o bien defendemos la idea de que los empleados contarán con un nivel de conocimiento elevado en relación al escenario donde se encuentran, podemos apreciar que todo estos factores chocan con la externalización de servicios que tan recientemente ha encontrado un apetecible lugar en nuestros niveles organizativos, la amplia rotación de personal y la falta de involucración de los empleados sobre la estrategia organizativa de la empresa.

Por otro lado, las Tecnologías de la Información y la Comunicación evolucionan a un ritmo tan vertiginoso, que en muchas ocasiones resulta difícil asimilar los cambios y establecer una pauta acorde a los objetivos de negocio. Esto nos lleva a pensar que en muchos casos no existe una alineación entre la estrategia de negocio y las TIC, o en el mejor de los casos, no se cumple adecuadamente.

En primer lugar, existe la percepción errónea de que el CIO de una empresa es el Informático, el Departamento de Sistemas de Información es el grupo de soporte para cuando algo no funciona y optimizar las TIC significa comprar equipamiento más nuevo y más caro. En general, no existe una cultura corporativa que inculque las TIC como un elemento estratégico. Desde luego, esto no sucede con otros departamentos que históricamente han conformado un conjunto estable en la toma de decisiones y filosofías de la empresa: tienen terreno ganado en tiempo y cultura.

Hay una gran tendencia a pensar que una gran organización propicia un mayor nivel de atención a las tecnologías y establece un elevado nexo con los objetivos de negocio. Sin embargo, no podemos contemplar esta afirmación como una verdad absoluta ya que en muchos casos se cae en el error de abaratar costes hasta límites insospechados (a menudo reduciendo capital humano -> conocimiento) o simplemente se externalizan servicios a proveedores que no ofrecen una proyección adecuada sobre el marco corporativo, principalmente al no integrar adecuadamente los procesos de negocio con las TIC.

En el caso de las PYMEs, podemos pensar en una mayor cercanía de las personas, lo que se traduce en una preocupación común sobre el impacto y un conocimiento más exhaustivo de los problemas. Por otro lado nos topamos con filosofías de gestión de negocio prehistóricas, que apuestan por modelos tradicionales, excluyendo las TIC de los elementos estratégicos de la empresa.

¿Conocen las personas con peso decisivo la importancia de las TIC en la empresa? En muchos casos, éstas se toman como una inversión -o incluso gasto- que debe minimizarse, llegando al punto en el que se consideran una provisión más en la empresa, tal como la luz, el agua o el mobiliario.

5. Conclusión

No todos los servicios de una empresa pueden ser externalizados, no todas las empresas pueden externalizar sus procesos y no todas las empresas pueden proporcionar servicios con garantías de éxito a otras empresas. Así pues, el *Outsourcing* es una ciencia que debe estudiar minuciosamente cada caso.

La externalización precisa de un análisis y revisión continuos. Las decisiones deben tomarse en consecuencia de un plan estratégico y deben estar alineadas con el resto del negocio. Si hablamos de TI debemos contar con un esfuerzo extra para conseguir una utilización adecuada de estos recursos tan cambiantes.

Es esencial tener clara la barrera entre los *core business* de la empresa y los servicios de ésta. La toma de decisiones estratégicas debe llevarse cabo por los empleados y gestores internos.

La subcontratación crea puestos, destruye carreras y rompe trayectorias profesionales. Genera riqueza económica y abre nuevos mercados. Es pronto para conocer el impacto real aunque podemos prever los resultados.

De igual modo que es necesario un cambio de pensamiento sobre las Tecnologías de la Información y el carácter estratégico de las figuras directivas de estos departamentos, es necesario un cambio de la concepción hacia del *outsourcing*.

Para subcontratar un servicio hay que ser un gran planificador y gestor, además de un gran economista. Es esencial saber dónde se está en cada momento y hacia donde navega la empresa.

Por último, quisiera presentar esta tira cómica que, aunque humorística y sarcástica, refleja el abuso de la externalización.

GRAND AVENUE

BY STEVE BREEN



© UFS, Inc.

6. Anexos

6.1. Anexo 1. Planificación del proyecto.

El proyecto se compone en su mayoría de una colección de ideas y experiencias propias, por lo que se ha desarrollado a partir del esquema planteado inicialmente. A continuación se presenta la tabla de control de versiones del proyecto.

Fecha	Versión	Descripción
11-Jun-2006	0.1	Primera definición del borrador.
13-Jun-2006	0.2	Incorporación de términos y condiciones específicas de la externalización. Añadido impacto estratégico y económico de la externalización.
1-Jul-2006	0.3	Estrategia y visión corporativa, impacto sobre las personas, crónica actual.
3-Jul-2006	0.4	Revisados conceptos sobre los beneficios y problemas del <i>Outsourcing</i> .
7-Jul-2006	0.5	Empresa-red, riesgos del <i>outsourcing</i> , alineamiento estratégico negocio-TIC
10-Jul-2006	0.6	Revisión de estructura y contenidos generales
11-Jul-2006	0.7	Desarrollo general de contenidos I
15-Jul-2006	0.8	Desarrollo general de contenidos II
17-Jul-2006	0.9	Correcciones e incorporación de grafos
19-Jul-2006	0.10	Anotaciones al pie de página, primera revisión del borrador y corrección ortográfica.
20-Jul-2006	0.11	Segunda revisión del borrador. Revisión de las normas de publicación establecidas en la Guía.
21-Jul-2006	1 (final)	Revisión final del documento

Atendiendo a la naturalidad de los estudios a distancia –como el que nos ocupa- se refleja la evolución real del proyecto, desarrollado en los espacios libres de las actividades laborales. Entendemos que no se trata de un proyecto real, y aunque la constancia es necesaria, se prevén espacios de tiempo de carencia en la ejecución de éste.

6.2. Anexo 2. Bibliografía y enlaces relacionados con el proyecto.

- [1] Subcontratación. <http://www.wikipedia.org> (2006).
- [2] Deslocalización. <http://www.wikipedia.org> (2006).
- [3] Lista de distribución *Outsourcing*. <http://www.ictnet.es> (2006)
- [4] Tecnocv.com. <http://www.tecnocv.com> (2006)
- [5] Startup.com (La película)
- [6] Outsourcing y deslocalización empresarial.
<http://www.monografias.com/trabajos31/outsourcing-deslocalizacion/outsourcing-deslocalizacion.shtml> (2004)

6.3. Anexo 3. Opinión de las personas afectadas por los procesos de Outsourcing.

Preguntando a un grupo de personas sobre el servicio que reciben de los departamentos de atención al cliente o soporte, encontramos las siguientes respuestas:

- *Es un timo para los clientes que finalmente pagamos el servicio.*
- *No se recibe la calidad de servicio que se debería recibir.*
- *Cualquier solicitud de soporte es siempre denegada.*
- *“Cada vez que he llamado a un servicio de atención al cliente he tenido que explicarles como funcionan sus propias aplicaciones”.*
- *Los agentes de soporte no son capaces de dar una solución óptima. Simplemente se dedican a leer el guión de una aplicación interactiva.*
- *Siempre tengo que solicitar hablar con un supervisor para poder solucionar mi problema. Sin embargo, desde hace unos años, en la mayoría de los casos no es posible hablar con un responsable.*
- *Algún día en un futuro cercano nos daremos cuenta de que esto no puede seguir tal y como está hoy en día. Los usuarios de atención al cliente terminarán revelándose en masas.*
- *Cada vez que llamo a un centro de soporte pierdo tiempo y dinero.*
- *Muchas veces me planteo si volver a adquirir productos de las principales marcas, como ATI o DELL. Al hablar con sus servicios técnicos me responden cosas como que sus *drivers* de Windows funcionan perfectamente en Linux o que el puerto USB está obsoleto y no dan soporte.*

Preguntando a un grupo de empleados de empresas que prestan servicios a otras compañías, y a la vez a empleados de las empresas finales, encontramos las siguientes respuestas:

- *La condición de trabajador subcontratado hace perder el derecho a cualquier tipo de beneficio, reconocimiento o consideración en el desarrollo de las actividades diarias.*
- *La subcontratación únicamente beneficia a las empresas y a las personas que quieren trabajar sin mucha presión. En este tipo de empresas se suele trabajar mucho menos debido a la falta de organización, comunicación y liderazgo por parte de los superiores (empleados de la empresa cliente).*
- *La misión de los empleados internos es aparentar que saben lo que hacen. La de los externos es hacer las cosas bien. Frecuentemente se crean proyectos con cinco jefes (internos) y un ingeniero (externo).*
- *Desde hace ya algunos años se conjuga el verbo *outsourcing* en cada rincón de la empresa. Cada vez hay menos empleados internos, los sueldos bajan y los productos son de peor calidad.*
- *Se sustituyen empleados por trabajadores de empresas de servicios que en muchas ocasiones no cuentan con suficiente experiencia, pero cobran menos.*
- *Desde que se externalizan la mayoría de servicios de la empresa la compañía sufre un desorden y falta de organización continuos.*
- *Como empleado las condiciones de trabajo suelen ser buenas. Los trabajadores subcontratados tienen condiciones bastante peores y pocos derechos.*

A partir de estas últimas frases resulta fácil distinguir entre la satisfacción profesional de los empleados internos y la de los externos.

