

Parte 1

Boletín Informativo

Modelos de Outsourcing (Tercerización) de Tecnología de Información (TI): Características Fundamentales, Beneficios y Riesgos

En la actualidad las organizaciones dependen cada vez más de la Tecnología de Información (TI) para alcanzar sus objetivos corporativos y satisfacer sus necesidades de negocio. Esta mayor dependencia hace necesario contar con servicios de TI de la máxima calidad, es decir, adaptados a los cambios de los procesos de negocios y requerimientos de los usuarios.

Las empresas con mayor frecuencia han tomado la decisión de tercerizar algunas de sus actividades, entre ellas los servicios de TI, principalmente por dos (2) razones fundamentales, a saber: reducir costos operativos y/o enfocarse en su negocio básico.

En el mercado venezolano se encuentran diferentes organizaciones que compiten en el campo de los servicios profesionales, identificando una diversidad que va desde pequeñas, medianas y grandes empresas, que han encontrado en Venezuela un mercado interesante para hacer negocios. Estas organizaciones se dedican a proporcionar personal especializado para la

gestión, administración y consultoría de servicios de TI mediante una figura de outsourcing. En otras áreas de actividad económica, también, aplica el concepto de tercerización o outsourcing, como es: limpieza y mantenimiento de oficinas y saneamiento de áreas verdes, suministro de alimentación por medio de comedores industriales, mecánica en general, auditoría

interna, entre otros. Por tanto, los conceptos y su aplicación en materia de outsourcing en TI, son igualmente transferidos, con sus limitaciones y características propias, a los demás sectores de la economía.

Aunque el campo de acción de las empresas de servicios profesionales es muy amplio y la tendencia por tercerizar servicios de TI sigue en aumento, este mercado afronta grandes retos, debido a ciertas creencias infundadas, que se han ido convirtiendo en mitos, entre los cuales están: La tercerización es una iniciativa cuyo objetivo principal debe ser reducir costos; la responsabilidad del proyecto es del proveedor de servicios; todos los proveedores son iguales; no es necesario evaluar las necesidades de la tercerización; y el proceso de transición no es tan complejo.

Estas creencias se han ido profundizando en el mercado debido en gran medida, a la experiencia de algunos clientes que optan por estos esquemas bajo la premisa de reducir costos, entregando la responsabilidad completa de la gestión al tercero y asegurando el cumplimiento de sus requerimientos por medio de penalizaciones contractuales; y encuentran en los diversos proveedores de servicios un discurso repetido en el que la promesa de valor parte de su especialización en el área e incluye la gestión de los servicios de TI de acuerdo a un lenguaje común que se logra por medio de la aplicación de mejores prácticas y estándares mundiales (ITIL, Cobit, ISO20000, ISO27000, PMI, Prince2, entre otras) y una metodología propia que le permita al cliente alcanzar sus objetivos.

No obstante, en la práctica, el nuevo proveedor de los servicios de outsourcing, algunas veces, prefiere acoplarse y adaptarse a la operación y prácticas que utiliza el cliente, las cuales pueden



ser rezagos del proveedor saliente, antes que introducir sus modelos de gestión y con base en su preocupación orientada a evitar alteraciones en la normalidad servicio, que afecten su imagen, y con una restricción de costos muy exigente, que le impide introducir mejoras.

Por lo general, las empresas dedicadas a la prestación de servicios profesionales (proveedores de servicios) están expuestas a un conjunto de riesgos que las distinguen según el área de negocios donde se desenvuelven. En este orden de ideas, podemos identificar, por ejemplo, los siguientes riesgos que están relacionados con el proveedor de servicios de tercerización de TI:

- (a) Las tecnologías de la información que requieren mantener y desarrollar altas competencias profesionales
- (b) La necesidad de exceder las expectativas del cliente

- (c) La retención de clientes, que se refleja en la tendencia por cambiar constantemente de proveedor de servicios y establecer contratos entre 2 y 4 años
- (d) La alta movilidad del capital humano del proveedor, el cual entra en esta dinámica volátil y constantemente busca oportunidades más favorables, principalmente motivado por mejoras salariales
- (e) El aumento de competidores que pugnan por ampliar su participación en el mercado
- (f) Las exigencias cada vez más fuertes a nivel financiero, que exigen minimizar costos y ampliar las oportunidades de negocio
- (g) La dificultad para generar diferenciación en los servicios que se prestan frente a los competidores
- (h) Entre otros

En la relación que se establece entre el proveedor de servicios y el cliente, generalmente, el conocimiento que se desarrolla en el marco de un contrato de servicios profesionales no se transfiere hacia el cliente e incluso, en muchos casos, ni siquiera se encuentra en las metodologías y prácticas utilizadas por el proveedor, sino que es propio de los empleados y su experiencia y experticia a lo largo de sus años de trabajo, quienes son contratados por el proveedor de turno y van transitando entre diferentes contratistas. Lo anterior es, posiblemente, debido a la dedicación y duplicidad de esfuerzos que significaría capacitar en todos los detalles de los trabajos y proyectos al personal asignado por el cliente. En todo caso, las personas a cargo de la tercerización cuentan con amplia experiencia que han desarrollado, así como un conocimiento profundo de las plataformas tecnológicas con las cuales cuenta el cliente, por lo que el proveedor fundamenta en ellos su modelo de gestión de servicios, pero muy pocas veces, ese

conocimiento tácito se convierte en explícito. Esta situación es la causa fundamental por la que los clientes de este tipo de servicios tienen la creencia de que todos los proveedores son iguales y que los procesos de transición no son complejos, ya que en los casos en los que se cambia de proveedor de servicios, pero éste mantiene los mismos empleados, la entrada en operación no implica ningún traumatismo.



Esta práctica común de los proveedores, limita en gran medida la posibilidad de generar diferenciación y evidencia la dificultad que existe en el mercado de los servicios de TI para lograr la fidelización del cliente. Lo cual constituye una problemática para el proveedor de servicios que radica en la dificultad para entregar servicios que cumplan con los requerimientos, pero que vayan más allá, generando valor que sea percibido como un diferenciador real frente a la competencia, construyendo una ventaja competitiva.

Bajo este panorama económico y empresarial que se caracteriza por su dinamismo y complejidad, en el que los proveedores de servicios profesionales confluyen en un mercado altamente competitivo, la gestión del conocimiento surge como un elemento esencial para generar valor que pueda ser percibido por el cliente y se convierta en una fuente de ventaja competitiva que conduzca a la fidelización. Este posicionamiento conduce al siguiente cuestionamiento: **¿Cómo puede el prestador de servicios profesionales de TI generar valor a sus clientes, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento?**

En cuanto a la planificación estratégica, la creación de ventajas competitivas siempre ha sido una preocupación para las diferentes empresas y objeto de investigación en los últimos años, principalmente desde la perspectiva económica más que de la gestión de las organizaciones. El análisis de la industria y de la competencia se consideraba la base para la formulación de estrategias competitivas, aunque estudios anteriores apuntaban a relevancia de identificar los recursos y competencias de la empresa para determinar sus oportunidades estratégicas. Este enfoque resalta la importancia de construir las estrategias competitivas desde el interior de las organizaciones. Sobre este planteamiento se fundamenta la teoría de los recursos y las capacidades, la cual sostiene que las empresas cuentan con recursos heterogéneos a partir de los cuales pueden determinar estrategias que conduzcan a lograr ventaja competitiva. Es así que podemos decir que solamente los recursos y capacidades, escasos y valiosos en las organizaciones pueden generar ventaja competitiva, y si son inimitables, insustituibles e intransferibles serán fuente del sostenimiento de esta ventaja.

En cualquier caso, los dos (2) enfoques son complementarios, debido a que es necesario que las organizaciones conozcan las oportunidades y amenazas de su entorno, pero es fundamental que cuenten con recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Estos elementos (recursos y capacidades) conforman los activos de la organización, sin embargo, no todos los activos tienen el mismo valor estratégico. Lo anterior, lo reafirma el enfoque basado en el conocimiento, el cual es una extensión de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, que considera al conocimiento como el recurso estratégico más importante de la empresa.

Definición de Outsourcing de TI



De acuerdo con la definición generalmente aceptada, el outsourcing de TI es una estrategia empresarial global, muy común y frecuente entre

las compañías actuales que buscan mantener su competitividad en el mercado. Lo define como una práctica que consiste en la transferencia de los servicios de TI de una organización (cliente) a otra, denominada proveedor. Esta transferencia puede abarcar el ciclo de vida completo de uno o varios servicios de TI, lo que incluye diseño, implementación, transición, operación, soporte, gestión y mejoramiento; o también, puede establecerse un outsourcing de TI enfocado en algunos de estos aspectos, incluso, en grandes organizaciones, se acostumbra establecer contratos con diferentes proveedores para el desarrollo de estas actividades. Por ejemplo, es frecuente que el diseño, implementación y transición de un servicio de TI sea contratado con un proveedor A, la operación y soporte sea transferida a un proveedor B, la gestión y el mejoramiento del servicio esté a cargo de un Proveedor C, el escritorio de ayuda (Help Desk) se le asigne al Proveedor D, la gestión de seguridad de la información esté en manos del Proveedor E, entre otros.

En el caso que las operaciones de TI internas en una organización no sean parte de sus procesos primarios, es decir, el corazón del negocio o eje central de operaciones, cuyas actividades



constituyen el objeto social de la empresa, el outsourcing de algunas o todas las funciones de TI es una forma de mantenerse a la vanguardia frente a la constante evolución tecnológica y la presión continua por ser competitivo, ya que en el entorno actual los sistemas de información son cada vez más importantes para las diversas industrias, y este componente ha ido convirtiéndose en un aspecto fundamental en el desarrollo de los negocios, al margen del tipo y magnitud de la empresa.

La figura del outsourcing, en general, ha evolucionado en una dirección estratégica en la que la relación colaborativa entre el cliente y su proveedor de servicios, así como la colaboración bilateral, constituyen un factor fundamental para lograr las metas mutuas, lo cual es especialmente válido para el outsourcing de TI.

El outsourcing de TI cubre un amplio abanico de actividades, que incluye desde tareas rutinarias como las realizadas por mesas de ayuda, centros

de atención al usuario, monitoreo y ejecución de actividades de procesamiento de información, funciones estandarizadas de TI, hasta tareas complejas y altamente especializadas, como el diseño, desarrollo y apoyo de servicios de TI vinculados con los procesos del negocio, operaciones de sistemas operativos, manejadores de base de datos, entre otros.

Un elemento fundamental del outsourcing es el vínculo contractual que se establece entre el cliente y el proveedor de servicios, bajo el cual se crea la relación y en el cual se suscriben de manera explícita los compromisos de las partes. Este Acuerdo, debe incluir cláusulas que especifican precios, niveles de servicios, benchmarking, garantías y multas por incumplimiento, entre otros aspectos.

Modelos Teóricos del Outsourcing de TI

Varias teorías se han discutido en la literatura para explicar el outsourcing con base en diversos enfoques, los cuales se enmarcan dentro de tres (3) perspectivas teóricas dominantes de las organizaciones, a saber: Teoría Basada en la Transferencia de Conocimiento, Teoría de la Agencia y Teoría de los Costos Económicos de Transacción.

a. Enfoque Basado en la Transferencia de Conocimiento

La transferencia de conocimiento como enfoque teórico del outsourcing de TI se fundamenta en la teoría de un acuerdo basado en el conocimiento, el cual considera al conocimiento como un recurso clave que guía la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con esta teoría las organizaciones son vistas como repositorios de conocimiento explícito

y tácito, cuya dinámica es la principal determinante de ventajas competitivas. En este sentido, la teoría basada en conocimiento hace énfasis en la importancia de explotar los recursos de conocimiento dentro y fuera de la empresa, por lo que esta perspectiva sugiere que los acuerdos de outsourcing sirven como un vehículo para el aprovechamiento de las capacidades y experiencia de los proveedores. Por lo tanto, la motivación estratégica de emprender un proyecto de outsourcing de TI debe ser, principalmente, la necesidad de acceder y utilizar conocimiento técnico especializado que no está disponible en la organización.

Este enfoque considera que en ambientes de outsourcing de TI el cliente y el proveedor pueden mantener una relación efectiva mediante la transferencia de conocimiento. El conocimiento que interviene en las relaciones de outsourcing de TI está compuesto principalmente de conocimiento técnico y de negocio. El primero de ellos, se refiere al conocimiento asociado a las plataformas tecnológicas, sistemas de información y procedimientos técnicos concernientes a los servicios de TI. El segundo es el conocimiento de los procesos de negocio de la organización cliente, es decir, las actividades relacionadas directamente con el objeto social de la organización cliente y que son apoyadas por los servicios de TI.

Esta relación evidencia la importancia del Outsourcing de TI en cuanto a la alineación de las necesidades del negocio con los requerimientos de los servicios de TI que se prestan en el marco del outsourcing. Por tanto, el conocimiento de negocio principalmente va desde la experiencia del cliente hacia el proveedor, en tanto que el conocimiento técnico generalmente va desde la experticia del equipo que hace parte del proveedor de servicios hacia el cliente. Este aspecto evidencia una asimetría de conocimiento que se presenta en la dinámica de las relaciones de outsourcing, considerando que cuando inicia el proyecto el conocimiento del negocio está del lado del cliente, quien también cuenta con un conocimiento técnico específico y limitado; sin embargo, el proveedor de servicios, que no cuenta con el conocimiento del negocio, tiene una experticia técnica profunda y especializada, por lo que esta asimetría de conocimiento tiende a favor del proveedor de servicios, debido a la falta de experticia en TI del cliente, lo que conlleva a ceder el control al tercero. Frente a esta situación uno de los grandes retos del outsourcing consiste en balancear estas disparidades. Por un lado, es necesario que el proveedor tenga el conocimiento del negocio necesario para ofrecer servicios de TI acordes con las necesidades de la organización cliente, de manera que apoyen sus objetivos de negocio y le generen valor.

En tanto que el cliente requiere mejorar su conocimiento técnico, no necesariamente operativo, con el fin de definir su estrategia de TI, nuevamente en línea con sus objetivos de negocio; a la vez que desarrollando estas competencias logra disminuir el riesgo de dependencia hacia su proveedor de servicios.

De acuerdo al planteamiento anterior, la forma de combatir esta asimetría es por medio de la



transferencia de conocimiento técnico que derivaría en un impacto significativo sobre el uso y la gestión de TI por parte de los clientes. Sin embargo, la teoría de transferencia de conocimiento no se ocupa solamente del conocimiento técnico, sino también, del conocimiento de negocio; y contempla la transferencia de forma bidireccional desde las dos (2) fuentes que intervienen en la relación de outsourcing, el cliente y el proveedor.

Este enfoque considera la generación de valor como un factor determinante del éxito de la relación de outsourcing, cuyo origen se encuentra en el conocimiento y se logra por medio de un adecuado proceso de transferencia. De esta forma el valor para el cliente se materializa en la medida en que el conocimiento que adquiere de su proveedor, puede ser interiorizado y utilizado para mejorar su desempeño.

Finalmente, bajo este enfoque la transferencia de conocimiento, que abarca el conocimiento explícito y tácito, es el factor más influyente en las relaciones de outsourcing de TI y el principal determinante de éxito, a través de la generación de valor.

b. Enfoque Basado en el Intercambio Social

Este enfoque parte de la teoría de la agencia, la cual constituye otra perspectiva para entender las motivaciones de tercerización de los servicios de TI. La idea central de esta teoría consiste en la diferencia de intereses que se presentan en una relación entre el agente y el principal. Aunque la teoría de la agencia fue conceptualizada en un nivel individual de análisis, aplicado inicialmente para explicar el conflicto agente-principal que se presenta en las relaciones entre empresas; su ámbito de acción se puede extender al contexto del outsourcing, considerando que sus supuestos básicos se mantienen, el cliente representa el principal y el proveedor de servicios representa el agente; estos actores son organizaciones distintas cuyos objetivos pueden divergir.

Bajo esta teoría el concepto de asimetría de conocimiento resalta nuevamente como un elemento fundamental para el modelo de agente-principal. El agente (proveedor de servicios) se supone que posee información privada relacionada

con la gestión, operación y soporte de los servicios de TI tercerizados, que el principal (cliente) sólo es capaz de adquirir con un costo y esfuerzo asociado. Por otra parte, la posibilidad de divergencia entre los objetivos del principal y el agente, puede conducir a un escenario en el que el proveedor podría presentar un comportamiento egoísta, por ejemplo, evitando algunas responsabilidades del proyecto que le impliquen costos adicionales, o tratando de obtener ingresos adicionales aprovechando las labores realizadas para el proyecto contratado por el cliente, ampliándolas a otros clientes, comportamientos que influyen negativamente en la calidad de la relación que se establece entre el cliente y el proveedor.



De acuerdo con la teoría de la agencia, el intercambio social representa el aspecto clave en las relaciones de outsourcing, el cual se enfoca en comportamientos que dependen de las reacciones de las partes involucradas (actores). Este enfoque considera que el propósito del intercambio social es maximizar los beneficios y minimizar los costos de la relación de outsourcing para las partes, de manera que la divergencia entre los intereses del proveedor y el cliente se reduzca, mediante puntos de encuentro que favorezcan a ambas partes; para lo cual evitar la asimetría de conocimiento resulta crucial. En este sentido, la confianza y el aprendizaje cooperativo son factores de comportamiento que pueden influir en la transferencia de conocimiento.

La base de este modelo es la confianza, el cual es un factor crítico en una situación de outsourcing de TI, incluso más relevantes que en otros tipos de tercerización, ya que el cliente confía en el proveedor de TI el control y operación de sus servicios y plataformas de TI. Es así que la confianza puede disminuir la asimetría de información entre los clientes y los proveedores de servicios, disminuyendo el riesgo de la relación y mejorando el desempeño del outsourcing.

Por otra parte, el aprendizaje cooperativo entre los actores es otro factor esencial en una relación de intercambio social como el outsourcing, en el que existe una situación de dependencia de poder. Desde la teoría del intercambio social se sostiene que la incertidumbre resultante de la escasez de recursos y la falta de conocimiento, en un outsourcing de TI, puede ser disminuida mediante un proceso de intercambio organizacional. Este proceso se basa en el intercambio de conocimiento y recursos, mediante el aprendizaje cooperativo, el cual es una característica deseable en la creación y transferencia de conocimiento.



A partir del enfoque de intercambio social basado en la teoría de la agencia, se establecen como estrategias para superar la asimetría de conocimiento que puede presentarse involucrar a los responsables de TI de la organización cliente para determinar el grado de externalización que se requiere, especificando en detalle el alcance y los resultados que se buscan con el outsourcing, y finalmente, monitoreando y midiendo, a través de métricas, el desempeño del proveedor de servicios.

De acuerdo con los planteamientos del enfoque teórico del intercambio social, los elementos de comportamiento más relevantes para este estudio son la confianza, el aprendizaje cooperativo y la calidad de la relación cliente-proveedor.



Gómez, Marquis y Asociados

Firma miembro de Grant Thornton International Ltd.

E grant.thornton@ve.gt.com

www.grantthornton.com.ve

