

Parte 2

Boletín Informativo

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

Esta es la segunda parte de este boletín en materia de modelos de Outsourcing de TI. En este sentido, recordemos que en el primer boletín de esta serie de dos (2) analizamos el concepto de Outsourcing de TI y los dos (2) primeros enfoques que comúnmente se utilizan para su implementación en las organizaciones.

En esta segunda y última parte, analizaremos el tercero de los enfoques, así como, los beneficios y riesgos que se presentan en la implementación del concepto de Outsourcing de TI en toda entidad.

c. Enfoque Basado en Recursos

Bajo este enfoque, el Outsourcing se considera una estrategia dirigida a la movilización de un conjunto de recursos de TI entre la organización cliente (compañía) y el proveedor, con el propósito de prestar servicios de TI a un costo razonable y cumpliendo con unos requisitos mínimos de calidad en términos de desempeño y funcionalidad. Este planteamiento se basa en la teoría de los costos económicos de transacción de la organización cliente (compañía), la idea central de la teoría consiste en que dentro de la dinámica

empresarial, las organizaciones incurren en costos



de transacción, asociados a los recursos necesarios para desarrollar las actividades y su gestión.

En este contexto, los costos de transacción correspondientes a actividades que no hacen parte

del corazón (core) del negocio, pero que son altamente especializadas, como los servicios de TI, pueden ser mucho mayores si se desarrollan al interior de la organización cliente (compañía) con recursos y conocimiento propio, que si se tercerizan.

Los recursos de TI se pueden dividir en dos (2) categorías, a saber: los activos de TI, y las capacidades del talento humano.

En cuanto a los activos de TI, éstos involucran dispositivos informáticos, equipos de comunicaciones, sistemas de información, infraestructura y plataformas tecnológicas, que facilitan la captura, procesamiento, almacenamiento y acceso a datos e información, facilitando el proceso de creación y transferencia del conocimiento.

Por su parte, las capacidades del talento humano se refieren a las habilidades necesarias para gestionar los activos de TI, las cuales representan un factor influyente en la transferencia de conocimiento. Por tanto, el talento humano de TI juega el papel más importante en la transferencia de tecnología, ya que su capacidad para absorber el conocimiento es esencial en una relación de Outsourcing, permitiendo mejorar el rendimiento en el proyecto y la transferencia de conocimiento.

Dentro del enfoque basado en recursos surgen el éxito del Outsourcing y el valor generado como factores de influencias en las relaciones de Outsourcing de TI, teniendo en cuenta que el éxito de esta estrategia tiene un elemento económico importante que se evidencia por medio del vínculo estrecho entre el cumplimiento de los requerimientos de los servicios tercerizados y su valor o precio, en términos de reducción de costos de transacción. En tanto que el valor generado se

percibe como la diferencia entre los beneficios alcanzados frente a los requerimientos iniciales del Outsourcing.

Motivaciones, Beneficios y Riesgos



La decisión de tercerizar uno o varios servicios de TI conlleva una serie de discusiones y análisis previos al interior de la organización cliente (compañía). Cabe destacar que en los estudios llevados a cabo y relacionados con el Outsourcing de TI, se encuentra cierto consenso frente a que la reducción de costos y su enfoque en los procesos medulares del negocio, lo cual es la motivación principal de la organización cliente (compañía) para optar por esta estrategia. En este sentido, se pueden identificar diversas motivaciones por parte de las organizaciones (clientes) para considerar iniciativas o proyectos de Outsourcing de TI.

Estas motivaciones pueden relacionarse con las perspectivas teóricas asociadas a la decisión de tercerizar, las cuales se resumen en la Figura No. 1.

Figura No. 1. Motivaciones para la toma de decisión vinculada a la contratación de un Outsourcing de TI

Con base en las diferentes motivaciones que encuentra la organización cliente (compañía) cuando decide establecer una relación de Outsourcing de TI, se logran obtener beneficios que se concentran principalmente en tres (3) categorías, a saber: beneficios estratégicos, económicos y tecnológicos.

Los beneficios estratégicos dependen, especialmente, de dos (2) aspectos. El primero, es la identificación de los servicios y funciones de TI que no hacen parte del corazón (core) del negocio y que pueden ser gestionados más eficientemente por una organización externa especializada. El segundo, de la mejora general en las competencias de TI.

Consecuentemente, mientras algunas funciones de TI pueden ser tercerizadas, la ejecución, administración y control de aquellas que generen un valor estratégico para la organización deberían permanecer a cargo de organización cliente (compañía), las cuales incluyen:

- Las funciones de TI personalizadas que están asociadas al core del negocio
- Las funciones de TI que diferencian a la compañía



- Las funciones de TI en las que la seguridad tiene una importancia crítica

Los beneficios económicos del Outsourcing se refieren al control de costos asociados a los recursos tecnológicos y humanos requeridos para entregar los servicios de TI. Un beneficio indirecto

adicional, es la posibilidad de acceder a personal especializado sin incurrir en costos adicionales.

Riesgos Vinculados con la Actividad de un Servicio de Outsourcing

Más allá de los beneficios tecnológicos y su rol primario en toda organización, se debe reconocer que naturalmente existe el riesgo de obsolescencia tecnológica y la desmejora en el acceso a TI clave que pueden influir positivamente en el desempeño del negocio.

Adicionalmente, existen algunos riesgos asociados a la práctica del Outsourcing de TI que han sido identificados por estudios previos, los cuales apuntan al incremento en los niveles de

dependencia hacia el proveedor de servicios y pérdida de conocimiento (know-how) debido a un proceso de transferencia de conocimiento deficiente o inexistente entre el proveedor y los receptores del lado del cliente. Por otra parte, existe un alto riesgo de confidencialidad, teniendo en cuenta que en el desarrollo del Outsourcing el proveedor de servicios tiene acceso a información valiosa del cliente que puede estar relacionada con sus planes estratégicos y ventajas competitivas.

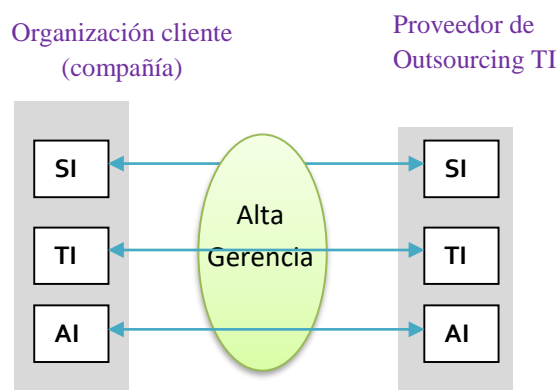
En la Figura No. 2, se presenta un resumen de los riesgos más relevantes en las relaciones del Outsourcing de TI y el cliente, que se han identificado a lo largo del tiempo por especialistas en esta materia. Además, se muestran los controles definidos para mitigar estos riesgos.

Figura No. 2. Riesgos y controles mitigantes en la operación del Outsourcing de TI

Riesgo	Descripción	Controles
Riesgos de confidencialidad	Relacionado con el valor de la información confidencial de la organización cliente (compañía) que en la relación de Outsourcing va a estar disponible para el proveedor de servicios. Puede incluir bases de datos de clientes, planes estratégicos, proyectos de inversión, información de nuevos productos, etc.	Mecanismos contractuales , que incluyen acuerdos de confidencialidad y cláusulas que restringen el uso de la información. También se exige el cumplimiento de estándares de seguridad de la información por parte del proveedor de servicios.
Fuga de conocimiento (know-how)	En el outsourcing de TI el conocimiento asociado a los servicios de TI está principalmente del lado del proveedor lo que sugiere un riesgo por la movilidad de ese personal, además, del riesgo de una ineficiente transferencia de conocimiento.	Implementación de un proceso de gestión del conocimiento eficiente que asegure mecanismos de transferencia y facilite el acceso y uso del conocimiento pertinente a las personas indicadas.
Incremento de la dependencia del proveedor	La tercerización puede generar una alta dependencia del cliente hacia el proveedor, que puede conducir a la pérdida del control sobre los servicios de TI y condicionar la entrega de los mismos a un tercero en particular.	Definir e identificar el personal que supervise las labores del Outsourcing de TI. Se sugiere la definición y establecimiento de un (1) responsable a cargo de esta labor técnica (ver Figura No. 3).

Incremento de costos	Una decisión de outsourcing sin la planeación adecuada puede generar mayores costos de operación.	Planeación estratégica de la tercerización, evaluación financiera de las propuestas
Dificultad para seleccionar el proveedor de servicios correcto	La selección del proveedor debe basarse en las necesidades de la organización cliente (compañía). Una decisión equivocada puede afectar el cumplimiento de los objetivos del outsourcing.	Proceso formal de selección de proveedores que contemple evaluaciones de competencia técnica, experiencia, referencias del mercado, casos de éxitos, entre otros aspectos.

Figura No. 3. Marco de gestión e interrelación entre la organización cliente (compañía) y el Outsourcing de TI



SI: Seguridad de Información

TI: Tecnología de Información

AI: Auditoría Interna

Los controles identificados, desde la teoría, permite resaltar la importancia de la planeación estratégica en la toma de decisiones de outsourcing, que contemple una fase previa de definición de requerimientos y análisis de acuerdo a las necesidades de la organización y los objetivos que se buscan, en la que se plasmen por medio de un documento inicial las especificaciones detalladas. Posteriormente, se debe desarrollar un proceso formal de evaluación y selección de proveedores, por medio de la evaluación de



propuestas, incluyendo criterios como la experiencia del proveedor en proyectos de outsourcing de características similares, las competencias técnicas, la especialización del personal con que cuentan, la solidez organizacional del proveedor, las metodologías y estándares que utilizan.

Por otra parte, la gestión del conocimiento representa la forma más eficaz para controlar los riesgos correspondientes a la dependencia hacia el proveedor y la fuga de conocimiento en la relación de outsourcing, ya que permite identificar, registrar, actualizar, mantener y compartir el

conocimiento relevante; y facilita los procesos de transferencia de conocimiento entre cliente y proveedor que incluye conocimiento técnico asociado a los servicios de TI, así como conocimiento de negocio relacionado con las actividades del cliente en las que se desarrolla la relación de outsourcing de TI.

Servicios Profesionales a Prestar por el Outsourcing

La gestión, administración y consultoría de los servicios de TI hacen parte de lo que se denomina servicios profesionales, los cuales generalmente se presentan dentro de la figura del outsourcing y consisten en la contratación de una organización externa (proveedor de servicios), por parte de la organización cliente (compañía), para desarrollar tareas técnicas asociadas a los servicios de TI (diseño, implementación, operación, soporte, administración y/o gestión sobre plataformas tecnológicas, sistemas de información, servicios de telecomunicaciones y aplicaciones) por medio de un grupo de personas con capacidades y conocimientos especializados en las áreas de TI pertinentes al proyecto, las cuales hacen parte del proveedor de servicios.

En la dinámica que se establece en el área de servicios profesionales, el cliente contrata con el proveedor de servicios la gestión y administración de su infraestructura de TI, así como las prácticas, metodologías y procedimientos necesarios para este fin, no obstante, al final del ejercicio, el proveedor lo que está entregando realmente, es su conocimiento especializado en función del cliente para lograr que los servicios de TI que debe gestionar le faciliten el alcance de sus objetivos de negocio. Esta visión estratégica muestra una interrelación entre su talento humano y el



desempeño de las empresas de servicios profesionales, de manera que sus empleados de elevado nivel profesional representan su activo más importante y crítico.

Conclusión

Con base en lo antes analizado, podemos decir que el componente principal de los servicios profesionales basado en el concepto de outsourcing, es el conocimiento y el activo más valioso de las empresas de este sector es el talento humano, en torno a estos elementos se presentan los mayores desafíos. En cuanto

al conocimiento, debido a la naturaleza propia de éste, parte de ese conocimiento que se desarrolla o se transfiere puede rápidamente convertirse en obsoleto y perder su valor, de manera que para el proveedor de servicios surge la necesidad de contar con estrategias que proporcionen flujos continuos de conocimiento, que ofrezcan valor sostenible al cliente. Respecto al talento humano, las empresas de servicios profesionales deben desarrollar la habilidad para reclutar, retener y motivar su talento humano altamente móvil.





Gómez, Marquis y Asociados

Firma miembro de Grant Thornton International Ltd.

E grant.thornton@ve.gt.com

www.grantthornton.com.ve

Grant Thornton Venezuela es una firma miembro Grant Thornton International Ltd, y las firmas miembro no son una asociación internacional. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.

Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL y sus firmas miembro no son agentes ni se obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de los demás. Para más información, por favor visite <https://www.grantthornton.com.ve/>

El nombre "Grant Thornton", el logotipo de Grant Thornton, incluido el símbolo / dispositivo Mobius, y "Instinct for Growth" son marcas comerciales de GTIL. Todos los derechos de autor son propiedad de GTIL, incluidos los derechos de autor en el logotipo de Grant Thornton; Todos los derechos están reservados



© 2020 Gómez, Marquis y Asociados All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Gómez, Marquis y Asociados, is a member firm of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide