



¿QUÉ PREOCUPA?

OUTSOURCING EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, EL DÍA DESPUÉS

En los últimos años, algunos de nosotros nos hemos visto envueltos o arrastrados por el *outsourcing* de TI en producción y desarrollo de aplicaciones. Este *outsourcing* incluyó en muchos casos parte de la seguridad en TI, sobre todo aspectos administrativos.

No deseo revisar aquí las razones estratégicas que aconsejan este tipo de decisiones a las organizaciones, sino que me gustaría compartir algunas reflexiones en relación con el citado proceso. ¿Qué sucede realmente el día después de que se ha producido el *outsourcing*? ¿Se cumplen las expectativas?

La respuesta inicial es afirmativa. Se cumplen las expectativas previas al *outsourcing*. Tras una etapa inicial de confusión, llega la estabilidad y entonces aparecen unas interesantes situaciones que no fueron previstas ni por los expertos legales ni por los tecnólogos que tutelaron el proceso. Veámos algunas de ellas.

La foto fija y la realidad

El momento del traspaso del testigo parece crítico y la organización se esfuerza en entregar en condiciones al proveedor aquellos servicios objeto del contrato. Se

En una relación de *outsourcing* de TI, el cliente debe asegurar que el proveedor no pueda invocar cláusulas de exclusividad en ninguna actividad que realice, y así se verá forzado a responder con agilidad y competitividad ante nuevas situaciones.

levantan inventarios, se crean bases de datos, se actualiza información, se obtienen datos y más datos de configuraciones, ubicaciones, *performance*, tráfico, consumo, incidencias y un sinnúmero de parámetros que de un modo u otro estarán reflejados en el contrato.

Sin embargo, esto no es nada más que una gigantesca foto fija, cuya utilidad desaparece a medida que el tiempo transcurre, las circunstancias cambian y los mercados evolucionan. Pasado cierto tiempo, esa foto fija, es vieja, su color se vuelve sepia y el imparable cambio presenta nuevas alternativas, soluciones, compromisos, procesos, actividades que de ningún modo se hallan presentes en la foto fija. ¿Y cómo se gestiona todo esto? El proveedor tiene experiencia, lo ha hecho ya con muchos clientes y tiene aprendida la lección. Cualquier cambio será analizado con precisión y con una detallada evaluación de recursos a asignar. Si el cliente así lo desea se le propondrá una solución. No con la obligación asumida de quien ha recibido un encargo genérico sino con el interés comercial de mejorar el beneficio mensual del proveedor.

No debe dedicarse demasiados esfuerzos a esta "fotofinish", sino a diseñar los mecanismos organizativos necesarios que aseguren que el proveedor responderá a la necesidad de cambio del cliente a un coste razonable.

Medición de la calidad del servicio

Tras el *outsourcing*, el personal remanente para controlar el funcionamiento del proveedor es mínimo. Y no dispone apenas de tiempo para revisar los volúmenes de información que el proveedor le proporciona. En muchos casos se continúan usando cuadros de mando

y parámetros de medición previos al traspaso.

La realidad de cualquier negocio es todo lo contrario a esta inmovilidad, a esta falta de cambio. ¿Cómo medimos la calidad del trabajo del proveedor? ¿Cómo medimos su adaptación al cambio? ¿Qué utilizamos para mejorar el nivel de servicio que se recibe del proveedor? ¿Cómo sabemos si nuestro proveedor nos está dando el nivel de servicio alineado con el actual mercado?

De cara a la mejora continua de la relación es necesario definir bajo qué sistema se verifica que el nivel de calidad de servicio del proveedor no se degrada y está en línea con la mejor oferta disponible en el mercado en cada momento.

Nuevas iniciativas y la búsqueda del oro

¿Quién impulsa las nuevas iniciativas tecnológicas? Antes del *outsourcing*, la palabra mágica era prototipo. De un modo algo informal, con unos recursos mínimos, con la colaboración casi desinteresada de mayoristas y proveedores, se desarrollaba un prototipo que era mostrado a las áreas usuarias y que permitía llevar a cabo el conocido "business case". Éste facilitaba la toma de

asignadas a otros clientes, excepto en aquellos casos en que el contrato lo prohíba. Otras, que seguirán realizando sus anteriores tareas, vuelven los ojos hacia su anterior empleador con cariño, pero en su semblante se aprecia una ligera sonrisa vengativa.

Y... suceden cosas. Al final es inevitable que el cliente negocie con el proveedor para cambiar ciertas personas. El proveedor lo acepta y lo acaba justificando aduciendo mejoras de servicio, cambios organizativos e incremento de productividad.

Es mejor iniciar el *outsourcing* con una fecha de caducidad fijada previamente para todo el personal que se traspa. Uno de los problemas a medio plazo no es el proveedor sino la elección adecuada de sus representantes.

La agenda oculta del proveedor

Si, realizando un salto virtual, nos pasamos al otro lado de la barrera comprenderemos que el proveedor en realidad sólo tiene dos objetivos en una operación de *outsourcing* tecnológico, que además son complementarios. El primero es rentabilizar al máximo un contrato plurianual que se ofertó compitiendo duramente en costes con otros proveedores del mismo sector y bajo un conjunto de premisas iniciales. El segundo es convertir en beneficio económico cualquier necesidad tecnológica que se pueda considerar, fuera de los servicios contratados.

La situación real es que cuando aparece una nueva necesidad tecnológica, se multiplican los argumentos del proveedor para demostrar que eso que se está pidiendo, es algo nuevo, no contemplado hasta ahora y que por supuesto nunca se había realizado previamente. El cliente, por su parte, con una capacidad de maniobra y un presupuesto mermado, dedicará sus esfuerzos a convencer al proveedor de que esa actividad no es nueva, que se había realizado anteriormente, e incluso que en menor medida ya la está realizando el proveedor.

Antes bastaba una llamada telefónica, o poner un correo-e para que algo se pusiera en marcha. Ahora son necesarias tres reuniones, seis actas, dos presupuestos y un acuerdo formal sobre el tema. En el peor de los casos se deberán añadir varios miles de euros para la menor tarea necesaria.

El cliente deberá asegurar que el proveedor no pueda invocar cláusulas de exclusividad en ninguna actividad que realice y así se verá forzado a responder con agilidad y competitividad ante nuevas situaciones.

En resumen, el *outsourcing* en TI es como el matrimonio. No podemos esperar que después la vida vaya a seguir igual que antes. En realidad, todo cambia y debemos asegurar que estos cambios no perjudiquen a la organización en la consecución de su misión. Las organizaciones exitosas en procesos de *outsourcing* tecnológico son las que prevén el impacto que el cambio representará en su vida futura con el proveedor escogido. ■

decisión en relación con un posible proyecto. Ahora, el proveedor, ante cualquier cambio radical, avista Eldorado y presenta, no sin cierto retraso—pues su proceso interno es complejo—una oferta megalítica que reserva un gran espacio para la ubicación de los cerros. Oferta que, a pesar de tener un valor desmesurado, no responde a las preguntas que nos hacemos todos antes de poner en marcha un cambio importante en la organización.

La respuesta, por desgracia, es que tras una violenta lucha inicial, el cliente se entrega en brazos del proveedor y éste decide los cambios tecnológicos a aplicar, qué coste tienen los mismos y cuándo puede esperar el cliente disfrutar de ellos. Es decir, aproximación de comodidad en lugar de avances tecnológicos radicales que permitan adelantar a la competencia.

Para evitarlo, es necesario definir claramente en el proceso de *outsourcing* qué se entiende por diseño de proyectos y cuáles son las funciones que realmente se transfieren en el *outsourcing* en lo relativo al diseño de nuevos proyectos e iniciativas.

Los malos y los buenos

El *outsourcing*, en muchas de sus situaciones, incluye también el traslado de recursos humanos; es decir, un conjunto de personas que, sin participar en la decisión y sin haberlo solicitado, reciben la noticia de que cambian de empresa.

Tras una etapa inicial de temor, comprueban que sus condiciones económicas se mantienen y que, al menos en teoría, sus posibilidades de carrera aumentan al hallarse en una empresa puramente tecnológica. Algunas, normalmente las más flexibles y con espíritu de servicio, son



Miguel Ángel Hervella
IT Risk Control Manager

DEUTSCHE BANK GROUP
—ESPAÑA—