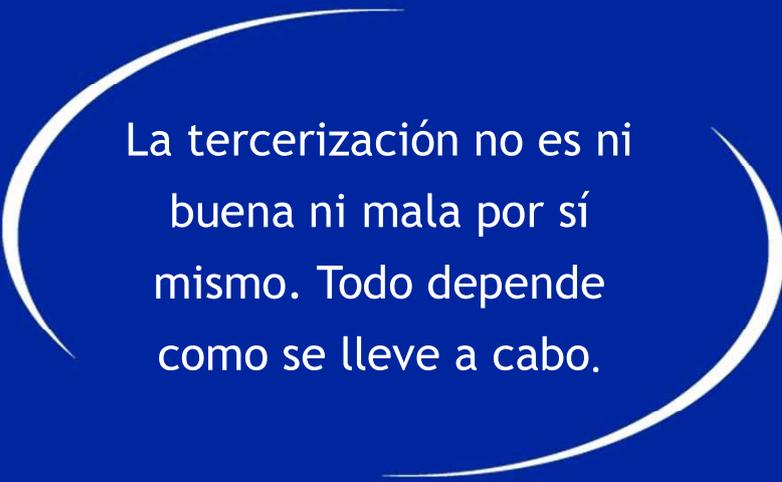


TERCERIZACIÓN OUTSOURCING “LA NUBE”

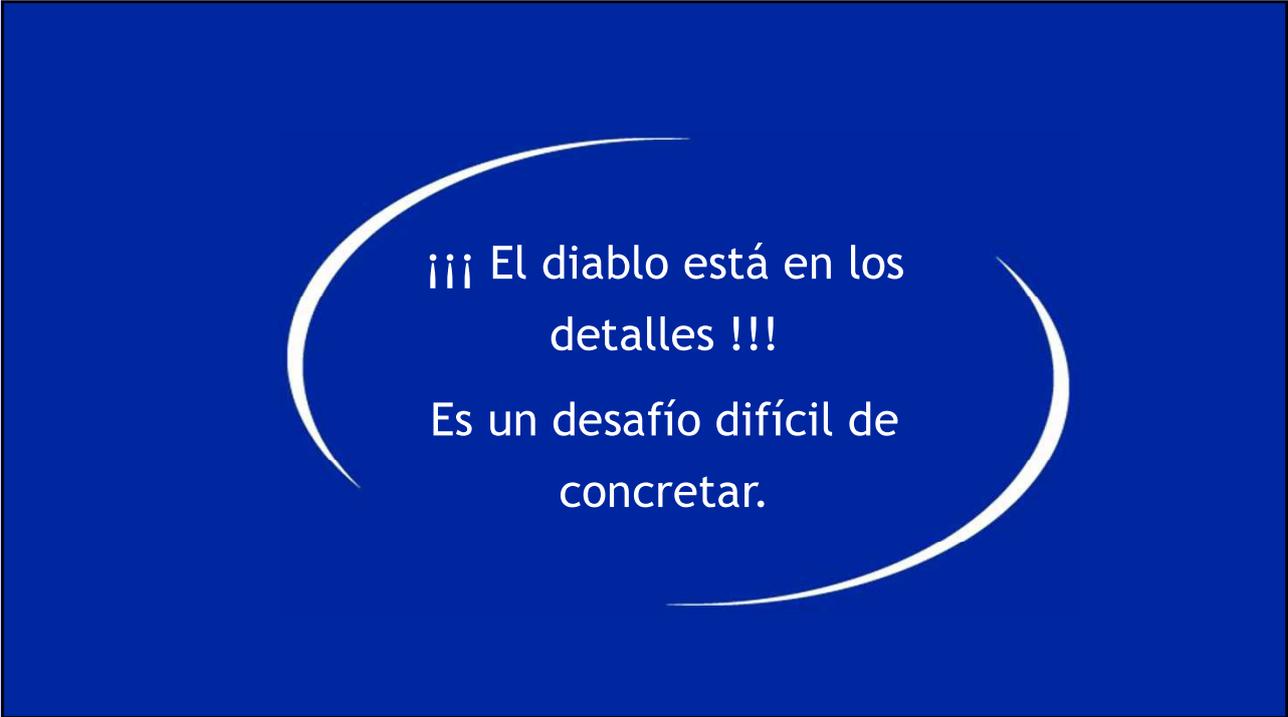
del éxito al fracaso un solo paso

1



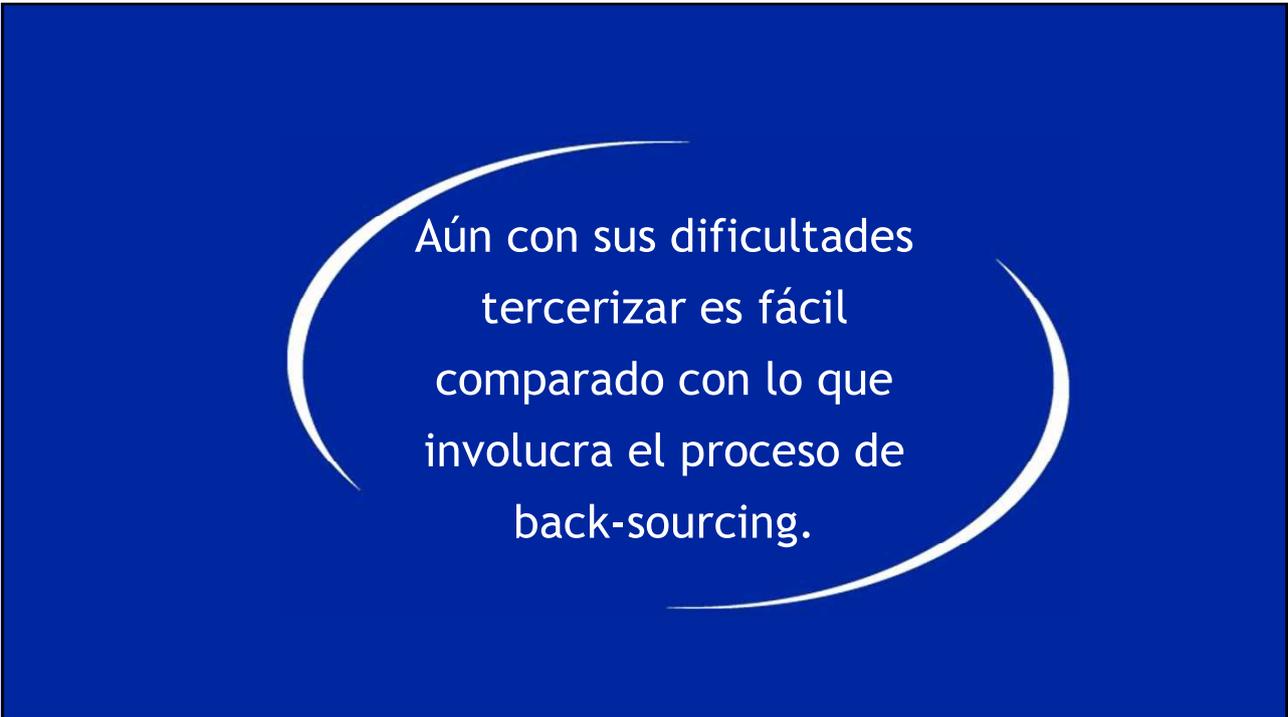
La tercerización no es ni
buena ni mala por sí
mismo. Todo depende
como se lleve a cabo.

2



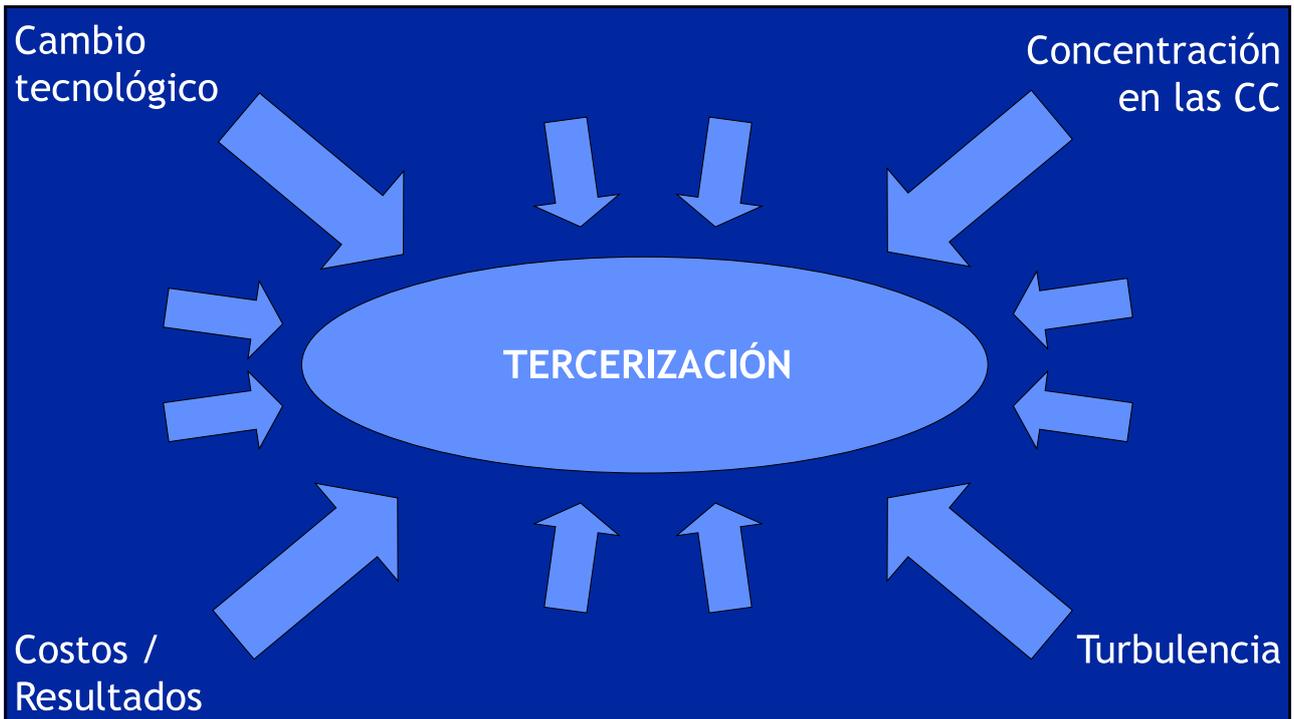
!!! El diablo está en los
detalles !!!
Es un desafío difícil de
concretar.

3

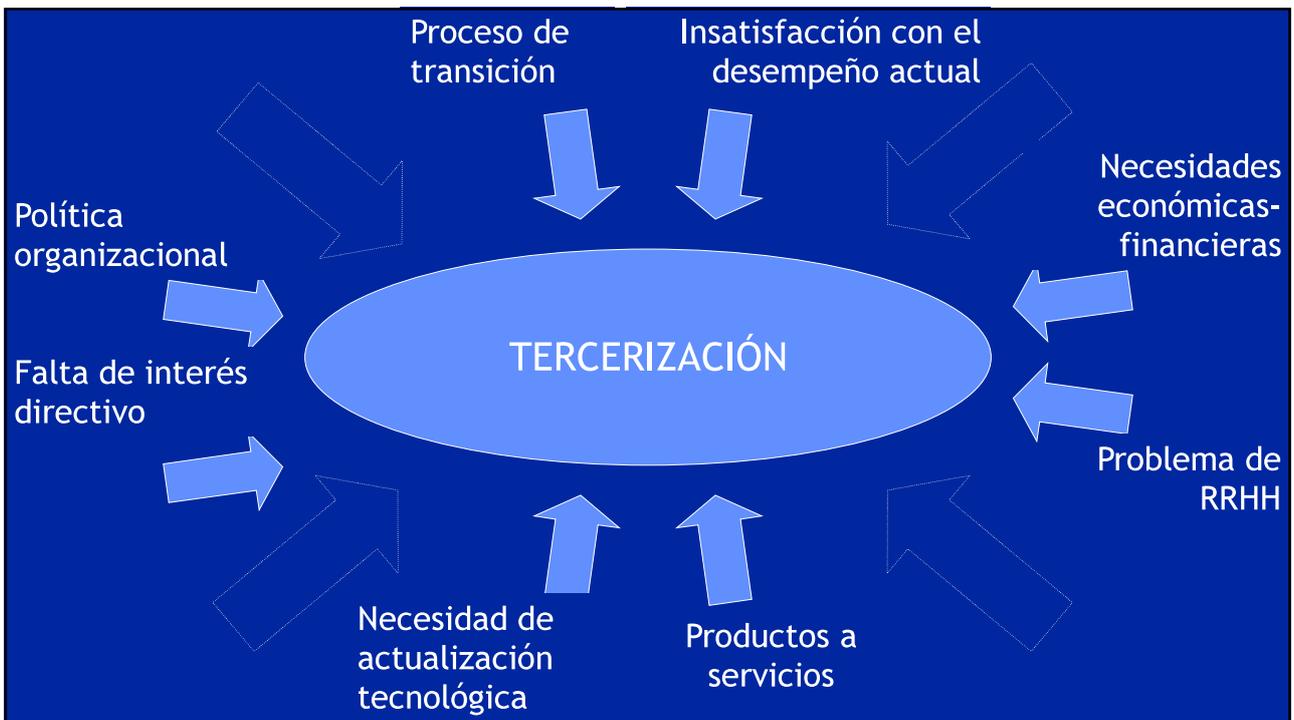


Aún con sus dificultades
tercerizar es fácil
comparado con lo que
involucra el proceso de
back-sourcing.

4



5



6



7

OBJETIVOS QUE JUSTIFICAN LA TERCERIZACIÓN

- ✓ **Organizacionales / estratégicos**
- ✓ **Económico / financieros**
- ✓ **Operativos / tecnológicos**

8

DEFINICIÓN

Transferencia de todo o parte de una actividad o proceso a un proveedor externo adecuadamente calificado.

Las organizaciones optan por concentrar sus energías en las áreas estratégicas claves del negocio, derivando determinadas actividades a un tercero cuyo costo es predecible, proporciona resultados altamente confiables y se hace cargo de la actualización tecnológica.

9

Un poco de historia

1952: Ross Perot vendedor “estrella” en IBM

1962: Ross Perot fundó Electronic Data Systems

1984: fue adquirida por General Motors

1986: se fue dando un portazo de GM

1988: Perot Systems

1989: Kodak realiza el primer mega-outsourcing

1996: EDS volvió a ser independiente

1992 y 1996: Perot candidato a presidente de los EEUU

10

Un poco más de historia

- ✓ Service Bureau ('60s)
- ✓ Facilities management
- ✓ Insource ('80s)
- ✓ Outsourcing tradicional ('90s)
- ✓ Outsourcing (¡elijan el nombre!)
- ✓ Internet: IDC, ASP, xSP
- ✓ CLOUD: SaaS, IaaS, PaaS, XaaS,

11

RAZONES A FAVOR

- ✓ Concentración en el core business
- ✓ Proveedor especializado
- ✓ Menores costos
- ✓ Pasar de costos fijos a variables
- ✓ Insatisfacción con el área de TI
- ✓ Acceder a tecnología de punta
- ✓ Headcount
- ✓ Flexibilidad, escalabilidad
- ✓ Rápida implementación
- ✓ Reducción de riesgos
- ✓ Calidad de servicio
- ✓ Situaciones especiales

12

Las razones del tercerizador

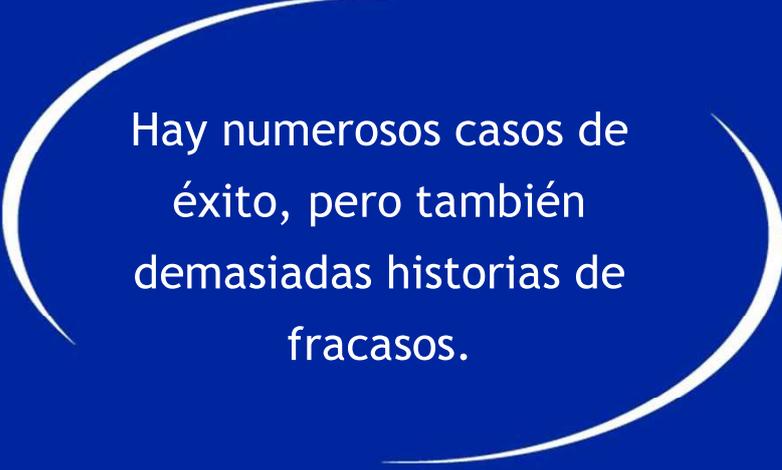
- ✓ Economía de escala
- ✓ Ventajas en los costos de adquisición de hardware y software
- ✓ Uso de recursos compartidos
- ✓ Dedicación al negocio de TI
- ✓ Recursos humanos capacitados
- ✓ Manejo eficiente de los recursos
- ✓ Actualización tecnológica

13

Algunos de los riesgos

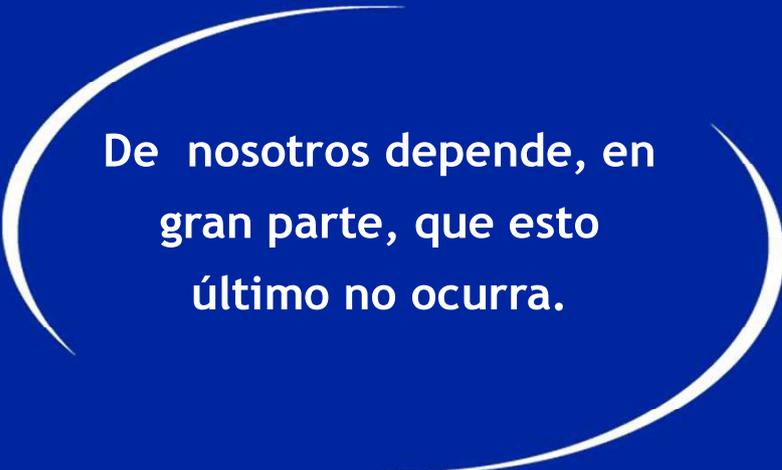
- ✓ Riesgo estratégico (comportamiento desleal de uno u otro)
- ✓ Riesgo operacional (mal desempeño del proveedor)
- ✓ Sobreventa, sobre-promesas y sub-cumplimiento (calidad de servicio)
- ✓ “Default” del proveedor
- ✓ Problemas de comunicación y cultura
- ✓ La pérdida del know-how
- ✓ Cambio de la situación que justificó la tercerización
- ✓ Confidencialidad y privacidad de los datos
- ✓ Dificultad de implementar los cambios
- ✓ Pérdida del control por parte del cliente
- ✓ Fuente de riesgo (al sufrir un ataque el proveedor)
- ✓ Un SLA no satisfactorio / costos ocultos

14



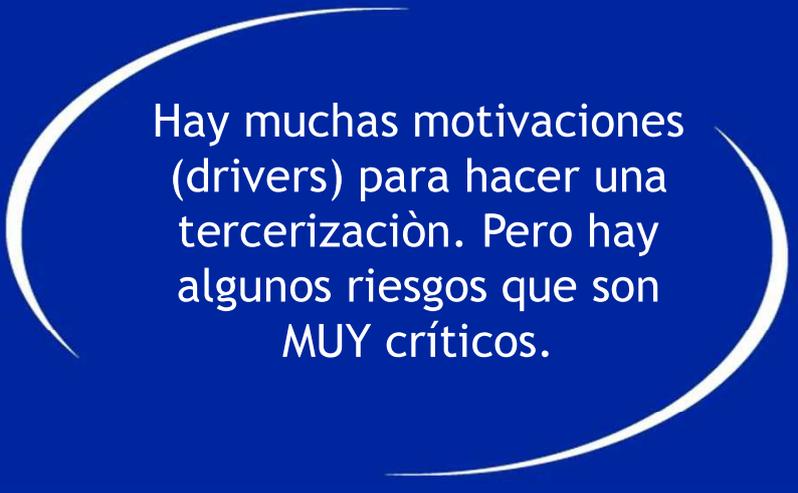
Hay numerosos casos de
éxito, pero también
demasiadas historias de
fracasos.

15



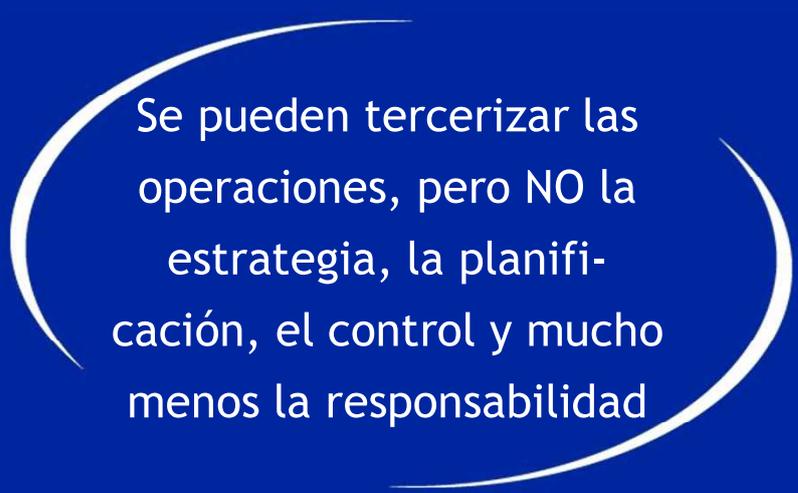
De nosotros depende, en
gran parte, que esto
último no ocurra.

16



Hay muchas motivaciones (drivers) para hacer una tercerización. Pero hay algunos riesgos que son MUY críticos.

17



Se pueden tercerizar las operaciones, pero NO la estrategia, la planificación, el control y mucho menos la responsabilidad

18

Tercerizar

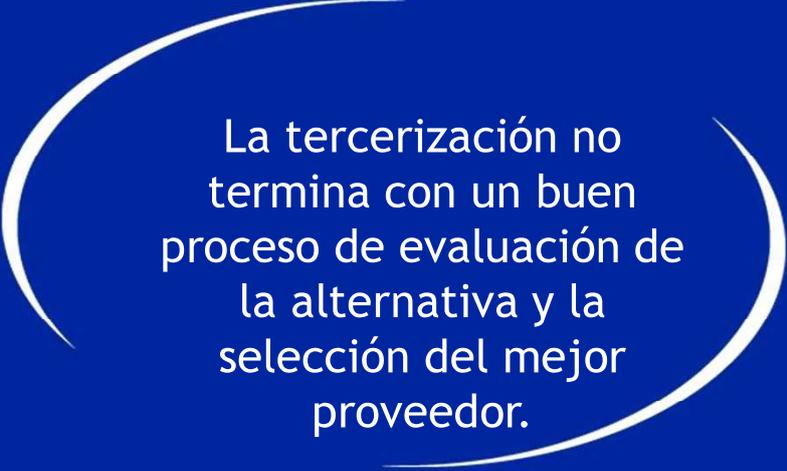
no es

ABDICAR

19

Si en una tercerización
una sola parte tiene
beneficios, termina siendo
un mal negocio para
ambas partes

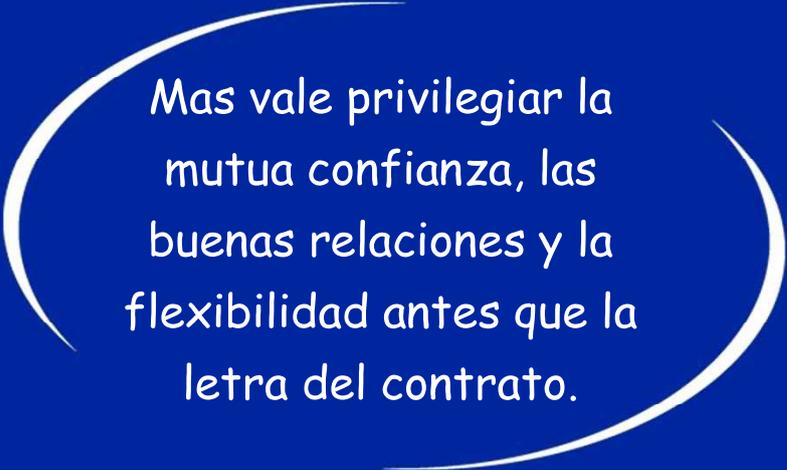
20



La tercerización no termina con un buen proceso de evaluación de la alternativa y la selección del mejor proveedor.

HAY QUE GOBERNARLO Y GESTIONARLO

21



Más vale privilegiar la mutua confianza, las buenas relaciones y la flexibilidad antes que la letra del contrato.

22

Si el principal driver y expectativa es bajar los costos, no parece el mejor camino para una **tercerización exitosa.**

23

Los proveedores y los consultores son “buena gente” pero si se los controla son mejores.

24

Factores clave de éxito (i)

- ✓ Entender las fortalezas y debilidades de la tercerización.
- ✓ Tener claro los objetivos.
- ✓ Enfoque estratégico antes que táctico de las ventajas y riesgos.
- ✓ Apoyo e involucramiento activo de los niveles superiores y de los clientes internos afectados.
- ✓ No subestimar la complejidad del proceso: *“hay que hacer los deberes”*.

25

Factores clave de éxito (ii)

- ✓ Hacer el *“due diligence”*.
- ✓ Elegir el proveedor / socio / aliado adecuado
- ✓ Hacer una buena negociación; tener mutuos beneficios (win-win).
- ✓ Hacer el *“business case”*.
- ✓ Flexibilidad; estar preparados para cambios futuros (previsibles y no previsibles).

26

Factores clave de éxito (iii)

- ✓ Reflejarla en un buen SLA / contrato (proceso vs. resultados).
- ✓ Prever como se termina.
- ✓ Manejar activa y constructivamente la relación.
- ✓ Manejar el cambio organizacional.
- ✓ Integrar culturas.
- ✓ Aplicar los principios y criterios del IT Governance.
- ✓ ¿Multisource? ¿Divide y reinarás?

27

Gobierno de la tercerización(i)

(O como disminuir los riesgos de la tercerización)

- ✓ Manejo de las relaciones
 - ✓ Confianza mutua
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Habilidades técnicas, comerciales y humanas
- ✓ Autoridad para tomar decisiones
- ✓ Análisis de cumplimiento de las métricas
- ✓ Revisión periódica de los SLA

28

Gobierno de la tercerización (ii)

(O como disminuir los riesgos del tercerización)

- ✓ Planeamiento conjunto
- ✓ Auditoría independiente
- ✓ Eventualmente
 - ✓ consultor / asesor
 - ✓ arbitro para la resolución constructiva de conflictos que puedan surgir

¡Cuesta, pero vale la pena!

29

La relación cliente / proveedor o la relación entre “socios” (i)

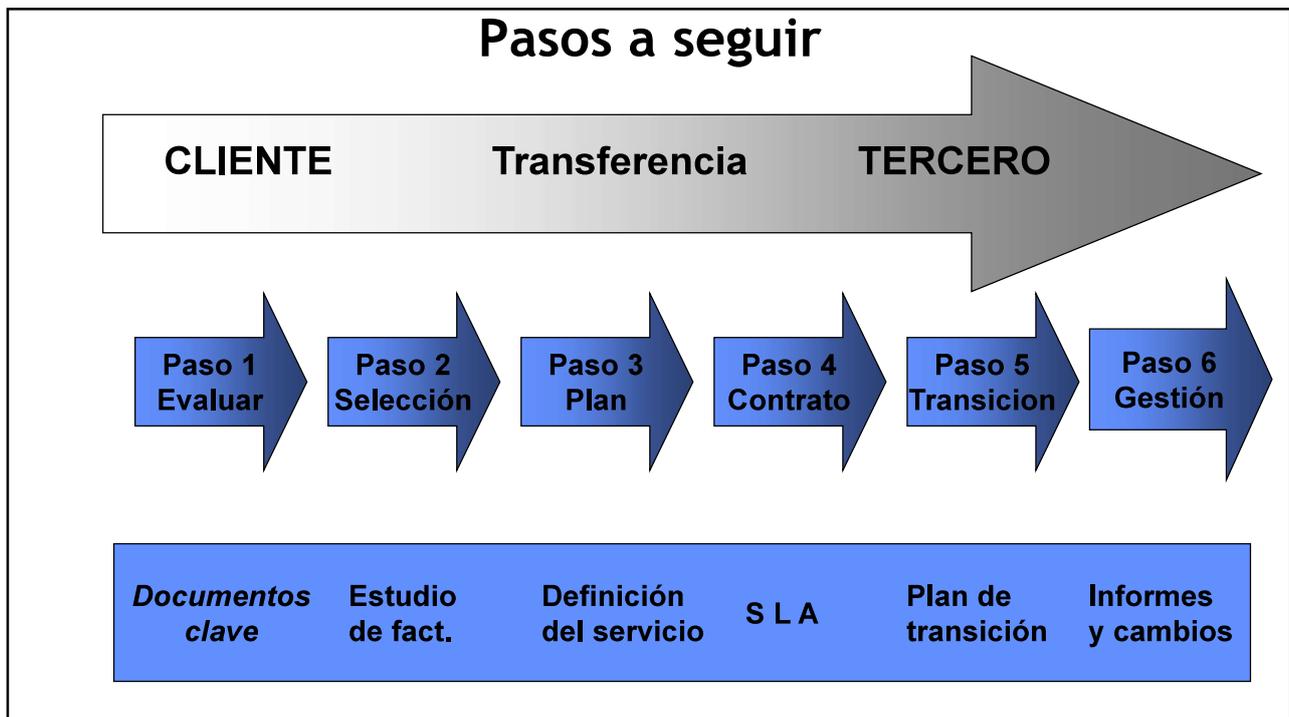
- ✓ Un adecuado manejo de la relación diaria cliente/proveedor es uno de los aspectos críticos para el éxito de un negocio de tercerización.
- ✓ No cumplir con este requisito aparece como uno de los mayores motivos de los fracasos.
- ✓ ¿Quién/es representa/n al cliente?
- ✓ ¿Quién/es representa/n al proveedor/socio?

30

La relación cliente / proveedor o la relación entre “socios” (ii)

- ✓ Confianza (ausencia de abuso), honestidad, empatía, comunicación (formal e informal), cooperación (trabajar para el mismo fin, compromiso (con el propósito de la tercerización), resolución positiva de conflictos, flexibilidad,
- ✓ Del manejo de recursos a la obtención de resultados
- ✓ No reemplaza a un contrato, a un SLA, ni a un sistema de medición del desempeño. Se complementan.

31



32

PASOS (i)

1. Decisión política (vocación)
2. Selección de las actividades
3. Determinación del alcance
4. Formación del equipo
5. Estudio de prefactibilidad
6. Desarrollo e implementación de un programa de comunicaciones

33

PASOS (ii)

7. Determinación inicial de requerimientos
8. Selección de proveedores
9. Reuniones con proveedores
10. Evaluación de proveedores y confección del “short list”
11. Elaboración del pliego de condiciones y pedido de propuestas
12. Evaluación de propuestas y selección
13. Negociación del contrato

34

¿Cómo se evalúa a un proveedor? (*due diligence*)

- Capacidad técnica y de servicio comprobada
- Conocimiento del negocio del cliente
- Referencia de clientes
- Visión y plan estratégico
- Alianzas y sociedades
- Capacidad de marketing y ventas
- Estabilidad financiera
- Predisposición (facilidad) para hacer negocios
- Apareamiento cultural con el cliente
- Plan de transición
- Planes y gastos en investigación y desarrollo
- SLA y métricas

Alianza / Partnership / Joint Venture

35

¿Por qué es difícil llevar a cabo una tercerización?

PORQUE:

El esfuerzo técnico, económico y financiero demanda un contrato relativamente largo.

Los negocios y las necesidades cambian a una gran velocidad

Exige una relación de cooperación activa con el tercerizador

No siempre se cumplen con las expectativas de ambas partes

Lo que parece un buen arreglo al principio no se mantiene a medida que avanza el tiempo

Volver atrás es extremadamente complicado y riesgoso

36

ASPECTOS CONTRACTUALES

Duración del contrato

Contrato flexible

Debe prever casi todas las posibilidades

Más importante como proceso que como resultado

¿Que pasa al final del contrato o en caso de ruptura?

¿Que pasa con el know-how de la gente?

¿Cuáles son las causas de fuerza mayor?

Es una decisión de largo plazo
Mutua confianza (trust)

37

SLA (Service Level Agreement) (i)

Un documento que establece los acuerdos de un servicio entre el proveedor y el cliente.

El propósito de un SLA es establecer metas de desempeño medibles con el propósito de lograr un acuerdo de la naturaleza y el alcance de los servicios requeridos.

Se busca asegurar que el cliente reciba el servicio requerido dentro de los estándares y los precios acordados.

Es el procedimiento adecuado para gestionar y limitar los riesgos de orden operativo y financiero.

38

SLA (Service Level Agreement)

Disponibilidad (Uptime): 99,5 al 99.9% (diferentes precios por diferentes niveles de servicio) (¿cómo se mide? ¿por día, semana, mes?)

Salidas de servicio planificadas

Tiempo de respuesta (latency): de la aplicación

Tiempo de respuesta por soporte (solución del problema)

Procedimiento de monitoreo y medición del servicio
(deliverables/métricas)

Precios (criterios de variabilidad y ajuste)

39

SLA (Service Level Agreement)

Seguridad (redundancia de equipos, sistemas de back-up, medidas preventivas, detectivas, correctivas y de recuperación, PRD, auditorías)

Escalabilidad (capacidad de crecimiento)

Help desk (procedimiento de escalamiento)

Penalidades por incumplimiento

Bonos por performance

Causa de fuerza mayor

Responsabilidades por consecuencias de la operación

40

SLA (Service Level Agreement) Errores más comunes

Los criterios de desempeño no son precisos

Las obligaciones del cliente no están adecuadamente especificadas

Los niveles de servicio no se revisan regularmente

El monitoreo del desempeño no se realiza con la frecuencia debida

Las expectativas de los servicios no son realistas

41



42