



LAS CLAVES PARA UN OUTSOURCING EXITOSO



Raúl Véjar O.

Ingeniero Civil de la Universidad Técnica Federico Santa María, actual Gerente General de Sonda S.A. Ingresó a Sonda en 1982, desempeñando diversos cargos ejecutivos, como Gerente Comercial, Gerente de Sonda en Argentina y Gerente de la División Servicios en Chile. Además, es Presidente de los directorios de SONDA Uruguay y Costa Rica.

Dentro de la industria de las Tecnologías de Información, el segmento de servicios, y en especial el outsourcing, es el de mayor crecimiento, tanto en Chile como en el resto de América Latina.

01

Hay diferentes motivaciones que llevan a externalizar algunas o todas las funciones de TI. Las fundamentales son la reducción y variabilización de costos, mejora de los niveles de servicio, acceso a capacidades tecnológicas y mejores prácticas no disponibles internamente. Y si bien, éstas suelen ser las puertas de entrada, después de un tiempo, las empresas reconocen como principal beneficio la energía que pueden dedicarle a su core business.

Pero para lograr el éxito de un proyecto de outsourcing, es imperioso definir una estrategia que conduzca a un proceso de evaluación de los objetivos y de selección de proveedores; seguido de la negociación de contratos y gestión de la relación con los outsourcers. El cuidado y la rigurosidad de

las etapas iniciales, aunque tome más tiempo, aumentan la probabilidad de una experiencia exitosa.

En el primer punto, es fundamental que la empresa tenga una visión clara de lo que está buscando al contratar el servicio, lo que en general es eficiencia o mejora.

Cuando se busca eficiencia, el énfasis está en el control y la reducción de costos, manteniendo la consistencia en la entrega de los servicios. Cuando se busca la mejora y por ende, potenciar la posición competitiva de la organización, lo importante es la velocidad para alcanzar las capacidades buscadas. El propósito buscado determinará cómo será el proceso de contratación y la gestión del outsourcing.

Luego, las organizaciones se cuestionan qué externalizar. La visión tradicional reza que se pueden delegar todas las actividades que no sean parte del foco del negocio. Pero incluso este paradigma se encuentra cuestionado, ya que actualmente muchas empresas se han dado cuenta de que numerosos procesos clave de su cadena de valor no aportan ninguna ventaja competitiva, aunque estén bien ejecutados, y han empezado a confiar tales procesos a especialistas, obteniendo beneficios en costos y flexibilidad.

Frente a esta decisión, también se debe considerar si el mercado tiene proveedores capaces de satisfacer los requerimientos. Para asegurarlo, el proveedor tiene que cumplir tres exigencias básicas: capacidad técnica para operar las TI, mantenerse actualizado tecnológicamente y capacidad financiera comprobada. Esta última es imprescindible, dado que el outsourcing es una actividad que requiere capital intensivo y supone una relación de largo plazo. La cobertura geográfica también puede ser relevante para empresas que tengan operaciones en distintos países, y requieran un proveedor que les garantice los SLA's y el uso de las mejores prácticas en cada uno de ellos.

Estando en la etapa del contrato; que en los casos de outsourcing integral fija plazos de 5, 6 o 7 años, se deben construir contratos flexibles para responder a las nuevas necesidades del cliente que derivan de los acelerados cambios que viven los mercados.

Deben tomar en cuenta: el plan de transición, la definición y medición de los SLA's, los incentivos y multas, el plan de salida y, por supuesto, la gestión del cambio. Cabe dedicar especial atención a la gestión de la relación con el proveedor; porque las habilidades de implementación, gestión del cambio, riesgo y comunicación corporativa, tan necesarias para llevar a cabo esta tarea son muy distintas a las de operar la tecnología. Por lo tanto, las empresas que avancen en un proceso de outsourcing tendrán que desarrollar estas habilidades en su personal o buscarlas en el mercado.

Finalmente, durante todo este proceso, es frecuente que los gestores de TI presenten temores a una pérdida de influencia personal y la de su área. Pero este temor es infundado, ya que tendrán posibilidades de asumir un rol protagónico en su organización, en la medida en que dejen de ejercer un rol operativo y se ocupen de ver cómo las TI agregan valor a su negocio.

por Raúl Véjar O.

Gerente General de SONDA S.A.