

¿Qué se debe tercerizar?

*Por: Alberto A. Sáenz
Director de Consultoría*

Agenda

- ❑ Tendencias de Tercerización
- ❑ Diferencias entre Tercerización y Servicios Compartidos
- ❑ Que se debe Tercerizar por Industrias?
- ❑ Metodología para la Tercerización
- ❑ Beneficios y Riesgos de Tercerizar

Tendencias de Tercerización

Figure 2: Outsourcing is intensifying



Q: Which of the following products or services does your company currently source from external suppliers?

Q: To what extent does your company currently source each of the following from external suppliers?

Source: PricewaterhouseCoopers Global Outsourcing Survey

¿Cuáles son los desafíos cuando se trabaja con proveedores offshore?

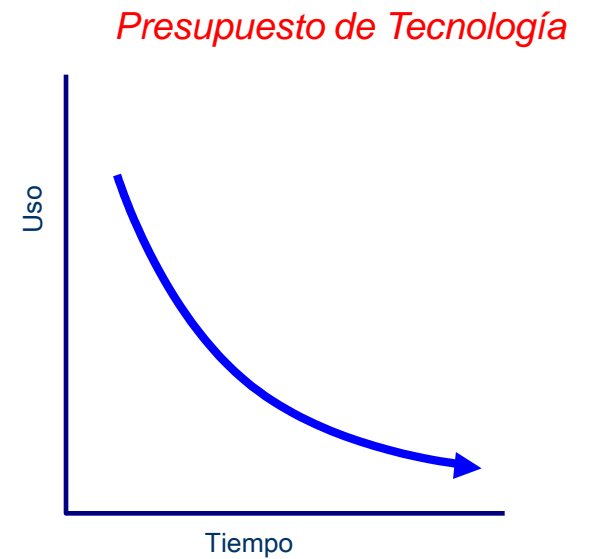
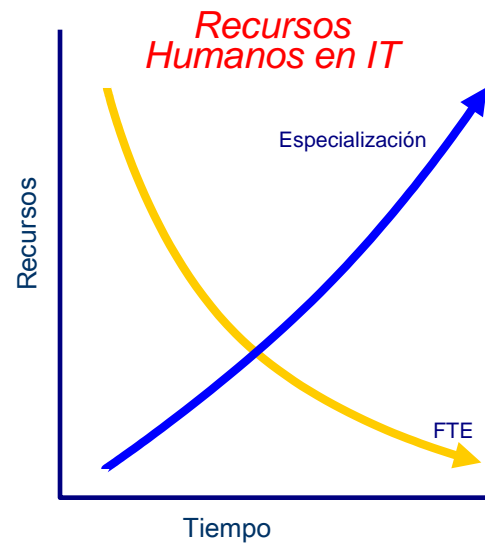
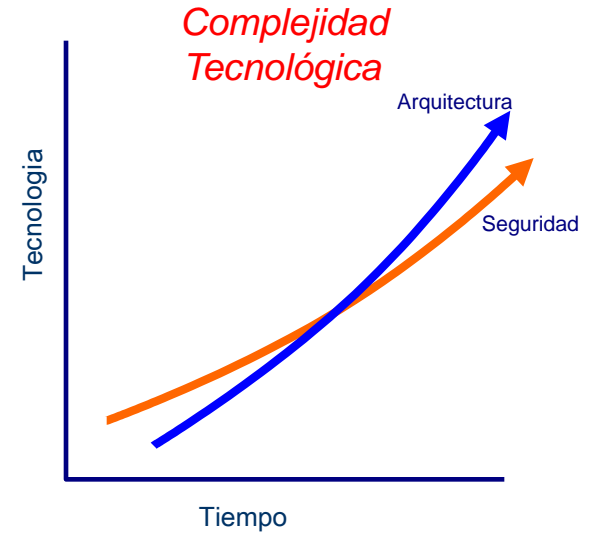
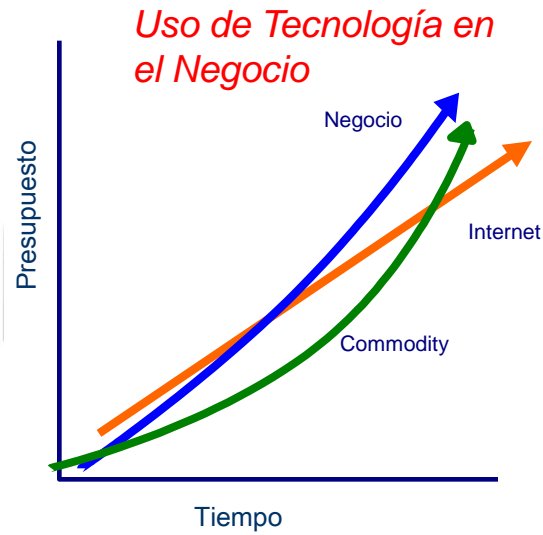


Comprender y priorizar los desafíos es clave para obtener beneficios sustentables.

Muestra: 44 firmas usando proveedores offshore

Origen: Forrester Research Inc.

Tendencias del Uso de la Información





(“Outsourcing”) no es una
tendencia, es una forma de
operación”

Gartner
Consulting Group

Outsourcing Center

<http://www.outsourcing-center.com/>

Gartner Strategic Sourcing & IT Outsourcing

<http://sourcing.gartner.com/>

Michael F. Corbett & Associates, Ltd

<http://www.corbettassociates.com>

The Outsourcing Research Council

<http://www.firmbuilder.com>

<http://A Service of Outsourcing Research Council>

The Outsourcing Institute

<http://www.outsourcing.com>

The Outsourcing Institute Professional Association 26,000 professionals

Outsourcing Accelerator - a neutral B2B marketplace

Advisory Network

Digital Consulting Institute (DCI)

<http://www.dci.com/corporate/default.asp>

Outsourcing Center

<http://www.outsourcing-research.com>

Everest Group

<http://www.everestcg.com> www.the-everest-group.com

Outsourcing Europe

<http://www.outsourcing-europe.com>

Outsourcing International

<http://www.outsourcing-international.com>

Software Outsourcing Research (SOR)

Marty McCaffrey Executive Director

<http://consulting@cutter.com>

Salinas Group

<http://www.salinasgroup.com>

Center for Global Outsourcing

<http://www.outsourceglobal.org>

JITCA & JGITM Journals

^{PwC} Global Information Technology Management Association



theoutsourcinginstitute
oiuniversity

***Tercerización Vs.
Servicios Compartidos***

Diferenciación entre Outsourcing y Servicios Compartidos

Outsourcing

Estrategia

- Compartir los riesgos

Operación

- El servicio no es el núcleo de la organización

Personas

- Habilidades de acceso no disponibles internamente

Costo

- Evitar la inversión de capital

Servicios Compartidos

Estrategia

- Necesidad de mejorar, pero no puede subcontratar

Operación

- Crear o explotar centros de excelencia

Personas

- Explotar las habilidades específicas

Costo

- Mejorar la gestión de costos

Actividades Comunes

Outsourcing y Servicios Compartidos

Estratégico	Aumentar el control en tiempos turbulencias	Reorganización corporativa	Privatización, fusiones y adquisiciones	Cuestiones jurídico-fiscales
	Globalización	Mejorar la agilidad	El rápido crecimiento	
Operativo	Mejorar la calidad del servicio		Necesidad de reemplazar la tecnología	
	Simplificar el proceso management		Servicio de las normas de transparencia	
	Vuelva a colocar ineficientes procesos		Estandarizar los procesos y sistemas	
	Elimine la complejidad		Simplificar la gestión de proveedores	
	Racionalización de Vivienda		Mejorar la cobertura geográfica	
Personas	•Mejorar la profesionalidad	•Reducción de Planilla	•Cambiar la cultura	•Capacidad de acceso de clase mundial
	•Reducir los costos operativos totales		•Conseguir economías de escala	
Costo	•Reducir los costos unitarios		•Mejorar la transparencia de los costos	
	•Cambiar algunos de los costos a la variable			

Qué se debe Tercerizar?

**Industria
Bancaria**

Servicios de Outsourcing

Tecnología

- Contingencia de Negocios
- Monitoreo de Infraestructura
- Monitoreo de Backup
- Ethical Hadcking
- Soporte de Help Desk
- Soporte de Service Desk
- Sistema de Core Bancario
- Sistemas de Gestión de Recursos Humanos
- Renta de alquiler de Equipos de Tecnología
- Servicio de Outsourcing de corte de Tarjetas de Crédito

Operaciones

- Call Center
- Servicios Fnancieros (Brokers, Due Dilligences,)
- Gestión de Cobros
- Gestión de Tramites Legales
- Manejo de documentación
- Impresión de Estados de Cuentas
- Canje y Compensación
- Procesamiento de Tarjetas de créditos
- Sistema de Mensajería de voz, texto y SMS

Gobierno**Servicios de Outsourcing****Tecnología**

- Contingencia de Negocios
- Monitoreo de Infraestructura
- Monitoreo de Backup
- Ethical Hadcking
- Soporte de Help Desk
- Soporte de Service Desk
- Sistemas de Gestión de Recursos Humanos
- Renta de alquiler de Equipos de Tecnología

Operaciones

- Flota Vehicular
- Auditorias Internas, Externas
- Call Center
- Gestión de Cobros
- Manejo de documentación
- Impresión de Estados de Cuentas, Facturas, Recibos
- Mensajería
- Sistema de Mensajería de voz, texto y SMS

Manufactura y Distribucion

Servicios de Outsourcing

Tecnología

- Contingencia de Negocios
- Monitoreo de Infraestructura
- Monitoreo de Backup
- Ethical Hadcking
- Soporte de Help Desk
- Soporte de Service Desk
- Sistemas de Gestión de Recursos Humanos
- Renta de alquiler de Equipos de Tecnología
- Servicio de Outsourcing del sistema contable (ERP)

Operaciones

- Flota Vehicular
- Procesos de Producción (Empaques, embotellados)
- Revisión de auditoria
- Auditorias Internas, Externas
- Call Center
- Gestión de Cobros
- Gestión de Tramites Legales
- Manejo de documentación
- Impresión de Estados de Cuentas, Facturas, Recibos
- Mensajería
- Sistema de Mensajería de voz, texto y SMS

**Empresas de Servicios
Telecomunicaciones, y
Energéticas**

Servicios de Outsourcing

Tecnología

- Contingencia de Negocios
- Monitoreo de Infraestructura
- Monitoreo de Backup
- Ethical Hadcking
- Soporte de Help Desk
- Soporte de Service Desk
- Sistemas de Gestión de Recursos Humanos
- Renta de alquiler de Equipos de Tecnología
- Servicio de Outsourcing de corte de Tarjetas de Crédito

Operaciones

- Flota Vehicular
- Procesos de conexiones, desconexiones, de mantenimiento , inspecciones
- Auditorias Internas, Externas
- Call Center
- Gestión de Cobros
- Gestión de Tramites Legales
- Manejo de documentación
- Impresión de Estados de Cuentas, Facturas, Recibos
- Mensajería
- Sistema de Mensajería de voz, texto y SMS
- Gestiones del Personal (Reclutamiento, pruebas, etc)

Metodología para la Tercerización

Metodología

Principales Tareas y Productos

- Etapa de Preparación del Servicio, en la cual se deben llevar a cabo las tareas encaminadas a asegurar el inicio del servicio en la fecha y con las condiciones requeridas (aspectos logísticos, organizativos, de procedimientos y sistemas de información, contractuales, etc.).
- Etapa de Inicio en la Prestación del Servicio, en la que el adjudicatario comienza a prestar el servicio y, en este sentido, se deben poner en marcha los procedimientos de control y seguimiento del mismo así como las acciones encaminadas a asegurar un proceso gradual de transición hacia el nuevo modelo.



Metodología

Fases del Servicio

Se han definido **tres fases** durante el periodo de prestación del servicio:

- Duración máxima de 6 meses.
- Objetivos:
 - Adecuación progresiva de recursos y medios para el servicio.
 - Traspaso/adquisición del conocimiento.
- Vigencia parcial del servicio.
- Plan específico de Transición (plan de evolución del servicio, metodologías específicas, etc.).

- Inicio a la finalización de la Fase de Transición.
- Ratificación y plena vigencia de los servicios y todas las características del servicio en contrato.
- Aplicación de penalizaciones por incumplimiento.

- Duración máxima de 6 meses.
- Objetivos:
 - Pleno apoyo del proveedor para un proceso ágil y efectivo de traspaso al proveedor entrante.
 - Traspaso de toda la información generada durante la prestación del servicio.
 - El proveedor saliente es responsable del cumplimiento de los plazos de esta fase.

Preparación
del servicio

Periodo de contrato de servicio: 2 años mas 1
prorrogable

Adjudicación Inicio del
servicio

Fin del
servicio

Metodología

Principales Tareas y Productos



TAREAS

- Diseño detallado del modelo de gestión del servicio:
 - Asignación de roles y responsabilidades, modelo de procesos y comunicación/formación en los nuevos roles y procedimientos operativos.
 - Procedimientos de estimación/valoración de esfuerzos asociados a las peticiones.
- Cierre del plan de implantación y plan de la fase de transición, con especial énfasis en el traspaso de conocimiento (entrante/saliente).
- Planificación y coordinación de los recursos materiales necesarios para la prestación del servicio (presencial y remoto).
- Identificación detallada de todos los aspectos contractuales relativos al servicio. Redacción de la versión final del contrato y coordinación con los servicios jurídicos.
- Inicio del traspaso de conocimiento: elaboración del inventario de documentación y análisis por el adjudicatario.
- Revisión y mejora del modelo de gestión del servicio: procedimientos operativos y de gestión, ANS, etc.
- Adecuación del contrato: métricas, niveles de servicio.

PRODUCTOS

- Modelo de gobierno definido y usuarios formados en los nuevos roles y procedimientos.
- Modelo de estimación de esfuerzos.
- Plan de implantación y fase de transición consensuado (<el cliente>/entrante/saliente).
- Logística para el inicio del servicio preparada.
- Adjudicatario conocedor de la situación de partida (aplicaciones, procedimientos/operativa de transición del servicio, etc.).
- Redacción final del Contrato.

Metodología

Principales Tareas y Productos



TAREAS

- Diseño detallado del modelo de gestión del servicio:
 - Asignación de roles y responsabilidades, modelo de procesos y comunicación/formación en los nuevos roles y procedimientos operativos.
 - Procedimientos de estimación/valoración de esfuerzos asociados a las peticiones.
- Cierre del plan de implantación y plan de la fase de transición, con especial énfasis en el traspaso de conocimiento (entrante/saliente).
- Planificación y coordinación de los recursos materiales necesarios para la prestación del servicio (presencial y remoto).
- Identificación detallada de todos los aspectos contractuales relativos al servicio. Redacción de la versión final del contrato y coordinación con los servicios jurídicos.
- Inicio del traspaso de conocimiento: elaboración del inventario de documentación y análisis por el adjudicatario.
- Revisión y mejora del modelo de gestión del servicio: procedimientos operativos y de gestión, ANS, etc.
- Adecuación del contrato: métricas, niveles de servicio.

PRODUCTOS

- Modelo de gobierno definido y usuarios formados en los nuevos roles y procedimientos.
- Modelo de estimación de esfuerzos.
- Plan de implantación y fase de transición consensuado (<el cliente>/entrante/saliente).
- Logística para el inicio del servicio preparada.
- Adjudicatario conocedor de la situación de partida (aplicaciones, procedimientos/operativa de transición del servicio, etc.).
- Redacción final del Contrato.

Metodología

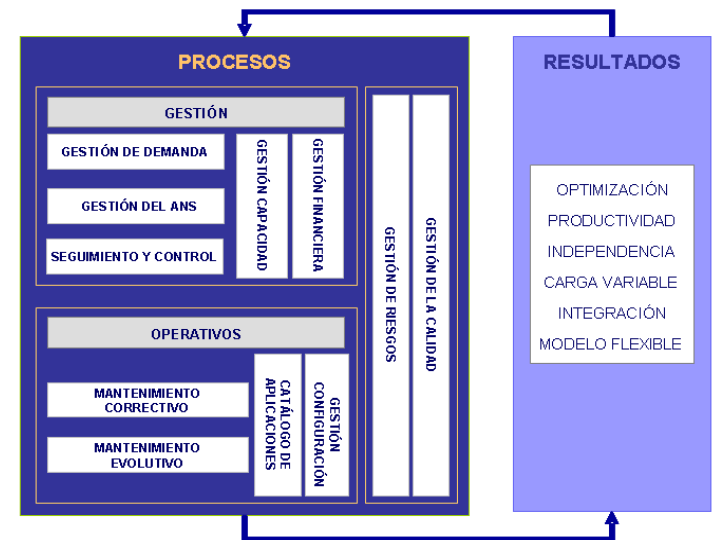
Modelo de Gestión del Servicio

Este proceso debe entenderse como **algo mas que un mero cambio de proveedor**. De hecho, se trata de un cambio en la forma de trabajar, la cual deberá sustentarse sobre el diseño de los procesos asociados al modelo de gestión y gobierno del servicio.

- Análisis y gestión de peticiones: categorización, priorización, valoración y planificación.
- Establecimiento del modelo de Servicio: diseño de los y mecanismos de seguimiento y mejora.
- Seguimiento de la cartera de peticiones: adecuación de la capacidad contratada y linea base, niveles de servicio, plan de facturación, gestión de riesgos y calidad. Escalado y resolución de conflictos.

Procesos Operativos:

- Activación y alta en las herramientas de gestión (gestor de incidencias, etc.) y asignación de equipo de trabajo.
- Apertura y resolución de la petición.
- Implantación: ejecución de las acciones correctoras en los entornos correspondientes (pre-producción, etc.) y ejecución de pruebas de aceptación.
- Verificación y cierre: aceptación de los trabajos realizados.



Metodología

Modelo de Gestión del Servicio - Implicaciones

Por tanto, la evolución hacia un nuevo modelo de servicio conlleva las siguientes importantes implicaciones:

- **Nuevo modelo** de procedimientos: nuevos roles, funciones y procesos.
- Cultura orientada a la **Calidad del Servicio**: del proveedor y hacia el cliente interno.
- **Mecanismos de gobierno (medición, seguimiento, control y reporting)**: KPI's, cuadros de mando, Comités de Seguimiento, etc.
- **Adecuación y mejora continua**: modelo flexible para adaptarse a las necesidades del negocio y la propia capacidad de la organización para asumirlo.
- **Resultados medibles y objetivables**, que deben estar alineados con los indicadores definidos y las medidas de mejora asociadas.

Todos los aspectos anteriores tienen una mayor o menor implicación en la **formalización contractual** de la relación con el proveedor, siendo este, junto con la gestión del cambio, los aspectos clave a desarrollar en la fase de preparación e inicio del servicio.

Beneficios y Riesgos

Los beneficios potenciales de un cambio de modelo de Tercerización

Área de Beneficios	Beneficios
Área de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Un mejor aprovechamiento del conocimiento interno• Mejoras en el enfoque de gestión sobre las actividades de negocio a través de una reducción de tiempo dedicado a la gestión de actividades no esenciales• Las mejoras en la gestión de riesgos (por ejemplo, para la contratación externa a través del intercambio de riesgos)• Reducción del tiempo de salida al mercado de productos y servicios a través de la creación de un ambiente que fomente la innovación• Mayor agilidad operativa mediante la aplicación de modelos de negocio que proporcionan la capacidad de carga de recursos flexibles con los cambios cíclicos en el negocio de la demanda
Servicio	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en el control interno y / o niveles de servicio al cliente y niveles de satisfacción• Las mejoras en la coherencia y fiabilidad de servicio al cliente• Aumento de la transparencia y la calidad de las normas de servicio• Estandarización de los procedimientos por ejemplo, en escala mundial y los procesos de TI• El aumento de la eficiencia de Gobierno

Los beneficios potenciales de un cambio de modelo de Tercerización

Área de Beneficios	Beneficios
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en la gestión de talento por ejemplo de la organización, mejora de caminos de carrera, una mejor asignación de recursos, mejorar la moral del personal mejoras en el acceso a recursos especializados
Costo	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de los costos de explotación, por ejemplo, a través de la eliminación de la duplicación entre las diferentes funciones y / o localización, el movimiento de los recursos a lugares más baratos• Pasar de fijos a costes variables Mayor acceso a los fondos de capital Introducción de más costo-efectivo y / o impuestos estructuras financieras eficientes

Riesgos

Este tipo de procesos conlleva un importante impacto en la organización, debiendo gestionarse de forma adecuada y desde el momento de su diseño los potenciales riesgos existentes, determinando las acciones correctoras aplicables en cada caso de cara a asegurar una transición suave y efectiva al nuevo modelo de servicio.

En nuestra experiencia, los principales riesgos asociados a estas iniciativas son los siguientes:

Riesgo Potencial

Modelo de gobierno complejo o no consensuado con el adjudicatario.

Probabilidad

Acciones de Mitigación

Llevar a cabo sesiones de trabajo con el proveedor para definir en detalle los mecanismos de gobierno del servicio, concretando los procesos (personas, roles y responsabilidades) de seguimiento y control, incluyendo la gestión de conflictos.

Riesgos

Riesgo Potencial

Probabilidad

Acciones de Mitigación

3	Visión proveedor-cliente interno.	Alta	Alinear el modelo de gestión del servicio con el modelo de procesos de la organización con especial foco en la interrelación con las áreas proveedores/clientes internas.
4	Cumplimiento del plan de implantación.	Media	Analizar de forma objetiva y consistente el grado de avance en el proceso tanto desde la perspectiva del contratante como del adjudicatario. Verificar su adecuación a lo previsto e identificar los potenciales riesgos anticipando las medidas correctoras correspondientes.
5	Métricas poco realistas o no alineadas con las necesidades reales del negocio.	Alta	<p>Considerar procesos de revisión periódicos de los resultados obtenidos durante la fase inicial del servicio y ajustar las métricas.</p> <p>Establecer la posibilidad de realizar auditorias para verificar los procesos de cálculo de cada métrica con el objetivo de establecer e implantar las correcciones oportunas.</p>
6	Contrato incompleto o con indefiniciones	Alta	<p>Elaborar actas de las reuniones con el proveedor en la fase de negociación e incorporarlas como anexos al contrato.</p> <p>Incorporar apoyo jurídico durante la redacción del contrato.</p>

En Resumen

Los riesgos involucrados en el proceso de Tercerización pasan de ser riesgos **operacionales** a riesgos **estratégicos**.

- Los principales riesgos de Tercerización son:
- No negociar el contrato adecuado.
- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de Tercerización
- Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.
- Uno de los riesgos más importantes del Tercerización es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Muchas Gracias...