

# El Gobierno de Relaciones de Outsourcing – Un Modelo basado en “Relationship Based Sourcing”

insights



En los últimos años, el mercado de outsourcing ha llegado a una madurez plena con proveedores pudiendo ofrecer capacidades tecnológicas y de procesos de negocio a un coste óptimo.

Por otro lado, los clientes son más sofisticados y empiezan a enfocarse en la gestión del proveedor.

Modelos como ITIL y CMMI se han creado para ayudar a los practicantes a gestionar los servicios externalizados.

Asimismo, el SLA se ha convertido en un santo grial para la buena gestión de un proveedor.

Con todo este enfoque muchas veces cliente y proveedor se enzarzan en discusiones de la medición de los parámetros y cláusulas de penalización, pero no en lo que realmente importa, la creación de valor.

Dada la complejidad creciente de los servicios prestados, un enfoque de control del proveedor por SLAs y cláusulas contractuales es cada vez menos eficaz para conseguir los objetivos deseados.

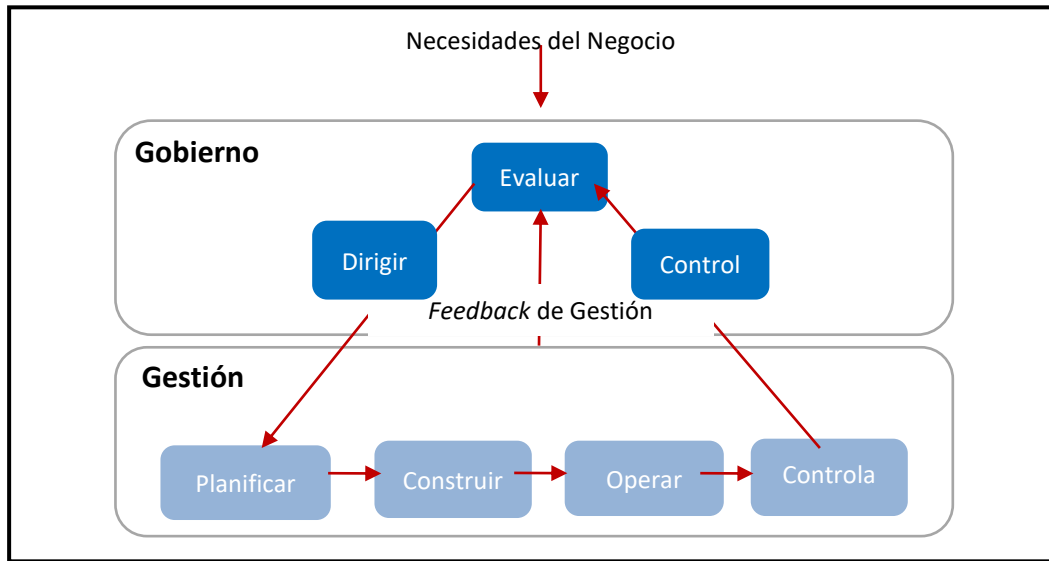
Recientemente han aparecido modelos más maduros de relación entre cliente y proveedor basados en lo que se denomina *relationship based sourcing*. La esencia de este concepto radica en centrarse en la relación con el proveedor "Modelo de Relación" más que en los SLAs (que siguen siendo importantes). Cuando se trabaja seriamente para gestionar la relación se obtiene un mayor valor añadido, mejorando:

- Satisfacción y confianza del cliente hacia el proveedor
- Respuesta y resolución acelerada a peticiones
- Innovación debido a la mayor implicación y compromiso

En nuestra opinión, las Tres áreas en las que se debería trabajar para mejorar las capacidades de gestionar la relación son:

- Modelo de Gestión
- Modelo de Relación
- Gestión de los SLAs

Estos tres aspectos se engloban en lo que se denomina el Modelo de Gobierno (**Governance Model**). Por otro lado el nuevo paradigma hace énfasis en el gobierno de la provisión (**Sourcing Governance**) sin olvidarse de la gestión de proveedores (**Vendor Management**). Es importante distinguir entre Gobierno y Gestión. Mientras que la Gestión planifica, construye, opera las actividades de forma alineada con la directrices establecidas por el órgano de gobierno para alcanzar los objetivos de la organización, el Gobierno asegura que los objetivos de la empresa se logran mediante la evaluación de las necesidades, condiciones y opciones de los interesados; estableciendo la dirección y toma de decisiones a través de la priorización y el seguimiento del desempeño por el cumplimiento y el progreso hacia los objetivos acordados.



## Modelo de Gestión

Este modelo deberá ser sólido y consistente, capaz de evolucionar los servicios externalizados de acuerdo a la evolución del negocio y de la tecnología.

Desde el punto de vista de los servicios ofrecidos es importante detallar los **procedimientos, políticas, guías y herramientas** que se utilizarán durante la vigencia del contrato para la gestión y supervisión de los servicios, de los equipos de trabajo propios y de los de terceros o subcontratados implicados en la prestación de los servicios.

En el ámbito de TI existen metodologías como el ITIL que permiten disponer de un entorno de gestión estándar para poder realizar cambios o incorporaciones durante el contrato o tomar decisiones a su finalización, sin impacto significativo en el usuario de los mismos. Estas mismas metodologías se pueden aplicar a servicios de externalización de procesos de negocios con pocos cambios.

Estos modelos deberían ser revisados con expertos en la materia. Si la empresa dispone de personas capaces desarrollar esta función, bien, (cada vez más se están creando departamentos de Sourcing Governance o Vendor Management) si no, existen empresas externas, independientes especializadas en estos temas. Es importante que en el contrato se estipule que a lo largo de la vida del mismo será necesario auditar la forma en que el proveedor está entregando sus servicios, controlando que estos se ejecutan conforme a las definiciones y que asignan los recursos necesarios para su desarrollo.

Un componente crítico de un modelo de gestión bueno es contar con estructuras de contrato flexibles, que permitan los cambios en cualquier aspecto del servicio que sea preciso como consecuencia de cambios en la demanda de servicios a los usuarios o áreas de negocio, o cambios en el entorno de negocio de la empresa.

Por lo tanto, es muy importante desarrollar mecanismos para gestionar la variabilidad del ámbito de los Servicios a lo largo de la vida del contrato. En un contrato de larga duración, se producen

cambios en el entorno gestionado y en el de negocio que provocan la necesidad de variar el ámbito y alcance inicialmente definidos para los Servicios.

Para esto se requieren procedimientos, métodos y herramientas para la gestión del ámbito y alcance, que englobamos dentro del concepto de **Gestión de Contrato**. En concreto debe de ser capaz de gestionar:

- Cambios en los documentos de Contrato y en los Apéndices
- Cambios en el Ámbito de los servicios contenido en el Contrato
- Cambios en el Acuerdo de Nivel de Servicio
- Cambios como consecuencia de la implantación o ejecución de iniciativas de mejora
- Cambios en las actividades de negocio (nuevos servicios, abandono de actividades) o en la organización de la empresa que impactan en el ámbito, volúmenes o la forma de entrega de los servicios

## Modelo de Relación

El Modelo de Relación describe los roles y responsabilidades de las personas involucradas en la relación. Los **siguientes principios** son importantes ya que son claves para el éxito de la relación:

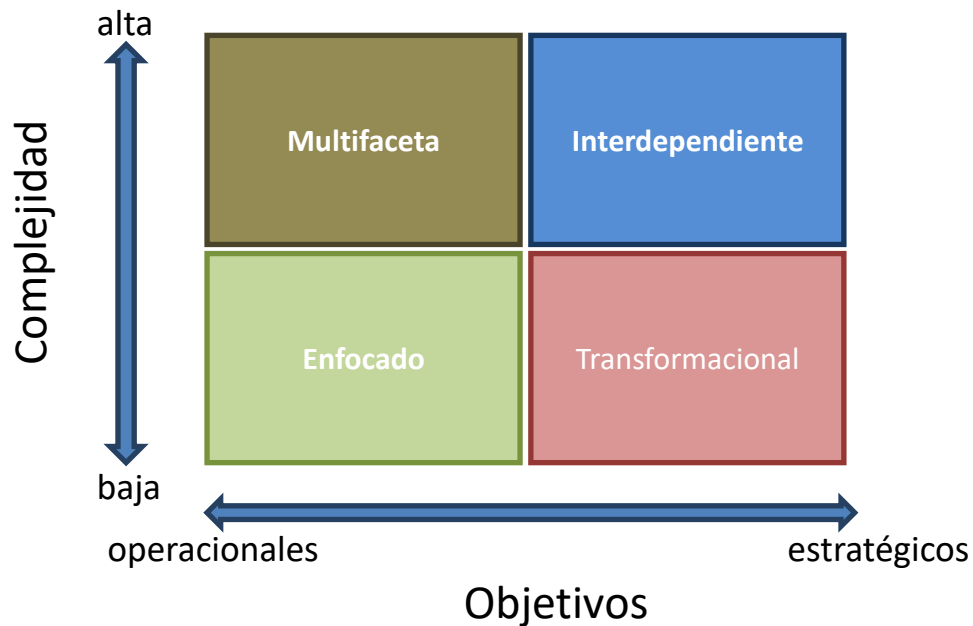
- Asegurar que se dispone de la necesaria **flexibilidad** para responder a los cada vez más rápidos cambios del entorno de negocio
- Asegurar que la relación definida incluye de forma proactiva la **innovación** y que esta se traduce en beneficios para las dos partes
- Describir bien los **organismos de decisión** claves y como deben de alinearse entre sí.

El Modelo de Relación debe considerar tres niveles de interacción de las partes.

- **El Nivel estratégico** es el encargado de velar por que la estrategia y objetivos del Outsourcing están alineados con los corporativos, y de controlar y garantizar que todas las decisiones y operaciones se ajustan a dicha estrategia.
- **El nivel táctico** se encarga de transformar las decisiones estratégicas en planes de operación y acción y de coordinar, dirigir y controlar los esfuerzos necesarios para su ejecución.
- **En el nivel de ejecución**, el Proveedor con los equipos de trabajo asignados a la ejecución del proyecto se responsabiliza de la gestión, ejecución, supervisión técnica y control diario de los servicios.

Es importante resaltar que, aunque la estructura mencionada arriba puede servir como base para obtener una relación de valor añadido, es importante articular específicamente la estructura de gobierno para los objetivos y la complejidad de cada caso.

Como demuestra la figura siguiente, al diseñar el Modelo de Gestión y Relación es importante tener en cuenta dos factores; complejidad y objetivos.



En este sentido si los objetivos buscados son más operacionales que estratégicos y la complejidad es baja, es posible que lo más óptimo sea un modelo simple y eficaz. Por otro lado, si los objetivos son estratégicos y los servicios son complejos será necesario un modelo de mayor interdependencia.

Si se trata de la primera vez que la empresa realiza Outsourcing se deberán construir grupos de seguimiento a los diferentes niveles describiendo sus integrantes y las responsabilidades correspondientes.

Eventualmente la empresa debería considerar (sobre todo si se externalizan más áreas/procesos de negocio) el crear un departamento de gestión de proveedores de este tipo (Vendor Management).

## Gestión de los SLAs

Es importante contar con procedimientos y herramientas para la gestión de los SLAs. En concreto:

- El proceso de seguimiento del nivel de servicio y el tratamiento de desviaciones
- Los informes periódicos que propone facilitar el proveedor para la monitorización del servicio
- El procedimiento de aplicación de penalizaciones
- El proceso para gestionar las modificaciones o adiciones en los parámetros, valores y condicionantes que componen el SLA.

Es importante que la empresa tenga la posibilidad de monitorizar y controlar la entrega de los servicios de forma activa y "on-line".

En el momento de diseñar los SLAs es importante conocer los recursos con los que se va a contar a la hora de realizar el seguimiento de los mismos. En muchos casos los acuerdos de SLA firmados han creado volúmenes grandes de datos durante cada periodo de revisión, lo que se hace impracticable su seguimiento.

## Acerca del Autor

**Fernando Cruz** Es un consultor de empresas y asesor de aprovisionamiento estratégico con más de 20 años de experiencia profesional en la gestión de TI, asesoría estratégica de aprovisionamiento y gobierno de TI.

Fernando tiene amplia experiencia en aprovisionamiento internacional para empresas globales, habiendo liderado y participado en proyectos que abarcan todo el ciclo de vida de aprovisionamiento de TI, gobierno y optimización de software.

Fernando también ha participado extensamente en funciones de Gerencia Interina como CEO, CIO y CDO (Chief Digital Officer).

## Sobre Avasant

Con su sede en Los Ángeles, California, Avasant es una firma líder en consultoría de gestión que proporciona servicios de asesoramiento en transformación digital, sourcing estratégico y gobierno TIC a clientes Fortune 1000 en todo el mundo. Nuestro equipo de consultores, tecnólogos y abogados tiene un promedio de más de 20 años de experiencia en la industria y ha realizado más de 1.000 contratos en más de 40 países en todo el mundo. La combinación de recursos de clase mundial y experiencia interprofesional permite a Avasant obtener resultados superiores para sus clientes globales en cuatro dominios principales: Digital, Business & IT Transformation, Strategic Sourcing y Globalization Advisory.

All Rights Reserved

No part of this document may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted or displayed, in any form or by any means, including electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of Avasant LLC

**Fernando Cruz**

Director  
Fernando.cruz@avasant.com  
Mobile: +34 607 776 737

