

6a. Academia de Actualización Profesional 2009

Mejorando el retorno de las prácticas de IT
Outsourcing



Agenda

Motivación

Situación actual

Aspectos a considerar

Sección 1

Motivación

Situación actual

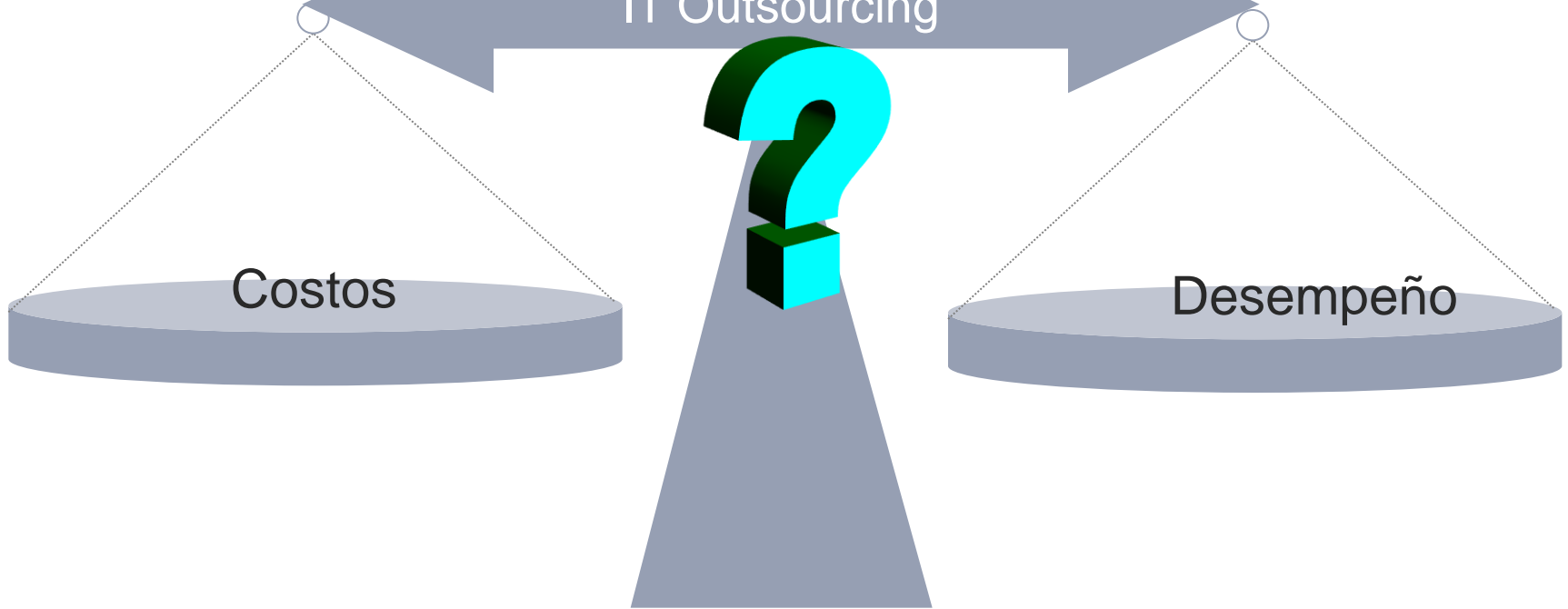
Aspectos a considerar

Administrar la demanda
Administrar la operación continua
Administrar los riesgos

Cumplimiento



IT Outsourcing



Sección 2

Motivación

Situación actual

Aspectos a considerar

Situación actual de la práctica de IT Outsourcing

La práctica de Outsourcing (en general) es una herramienta de negocios que se viene utilizando desde hace años, con un fuerte incremento en estos últimos tiempos.

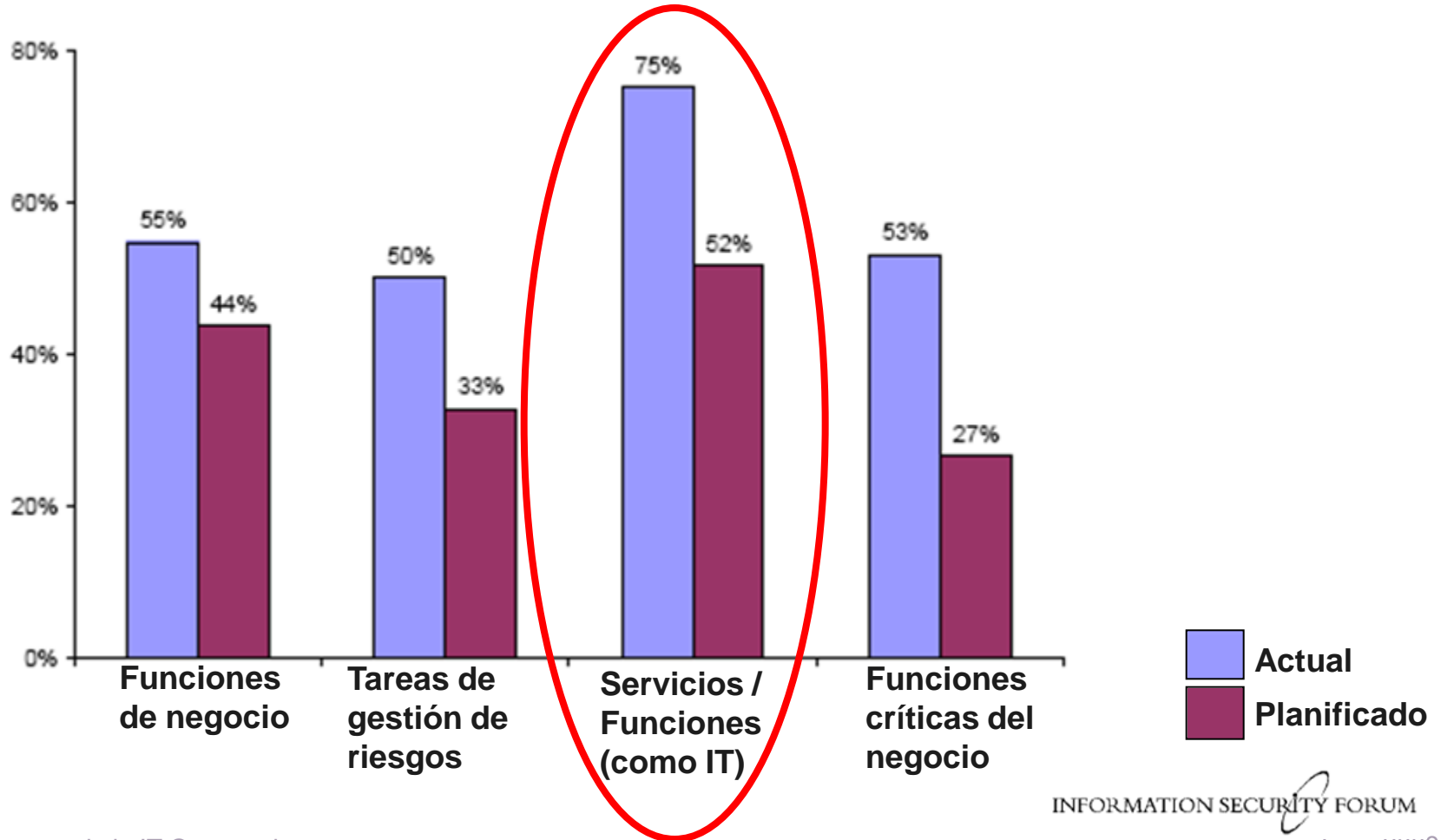
Asimismo, aparte de su crecimiento en lo que a servicios y funciones de IT se refiere, se está registrando un “corrimiento” desde las funciones/servicios “commodity” para alcanzar los procesos fundamentales del área de IT.

IT Outsourcing:

- Desempeño total o parcial, en forma continua o no, de un servicio de IT por parte de un proveedor externo.
- Es una relación de varios años en el marco de un contrato de valor substancial.

Situación actual de la práctica de IT Outsourcing

Funciones que son o se planifica sean objeto de outsourcing



Situación actual de la práctica de IT Outsourcing

Pese a que el outsourcing es una práctica popular, continúa siendo un desafío para los Ejecutivos.

En una reciente encuesta conducida por PricewaterhouseCoopers y el Economist Intelligence Unit (EIU), realizada a los Ejecutivos Senior del sector Financiero en todo el mundo, solo la mitad de las respuestas fueron satisfactorias en relación al alcance e impacto que habían tenido sus prácticas de Outsourcing. Cuando se les preguntó las principales razones de su desconformidad, citaron 4 factores:

- Desalineación entre los objetivos del negocio y el outsourcing
- Definición pobre del proyecto en relación a su alcance y requerimientos del servicio
- Transferencia inadecuada de entrenamiento y conocimiento de parte del proveedor
- Alta rotación del staff del proveedor

¿Cuándo una práctica de IT Outsourcing es exitosa?

Un aspecto tangible que puede determinar este éxito es el logro de beneficios, planificados. La confianza en el proveedor, si bien es muy importante, sobre todo al momento de la renovación del contrato, no implica el éxito.

Éxito tampoco se debe confundir con satisfacción: *percepción de algunos de los interesados en relación a las tareas desarrolladas o a lo que se espera que logren.*

El nivel de satisfacción puede variar a lo largo del contrato por factores externos que están modificando las expectativas del cliente respecto de la práctica.

El éxito de una práctica de IT Outsourcing no es binario. Una práctica exitosa para una organización puede no serlo para otra. Las partes deben acordar que aspectos se considerarán para evaluar dicho éxito, sobre todo en función del logro de los beneficios (¿planeados o no?)

Situación actual de la práctica de IT Outsourcing

¿Las organizaciones alcanzan los beneficios esperados de sus prácticas de IT Outsourcing?

Según Dun & Bradstreet, “del 20% al 25% de los emprendimientos de outsourcing fallan en los 2 primeros años, y el 50% en 5 años”

Forrester Research estima que las iniciativas de outsourcing siguen fallando entre un 25% y 50%.

Forrester Research, “Adaptive Sourcing: Outsourcing’s New Paradigm” (January 2006).



Beneficios asociados a una práctica IT Outsourcing

Las organizaciones tienen que estar preparadas para poder medir los beneficios alcanzados, hayan sido planificados previamente o no.

Si no podemos medir el logro de un beneficio, no podemos asociarlo al éxito del contrato



Sección 3

Introducción

Situación actual

Aspectos a considerar

¿Cómo lograr prácticas de IT Outsourcing exitosas?

Principales problemas que lo impiden:

- Costos que superan las expectativas del cliente
- Pérdida de experiencia por parte de staff de IT
- Dificultades para mantener un adecuado ambiente laboral
- Pérdida de control de los recursos de IT
- Incumplimiento por parte del proveedor
- Acceso limitado a productos utilizados por el proveedor
- Dificultad para cambiar acuerdos y alinear la práctica a las necesidades del negocio
- Obsolescencia del proveedor del servicio de IT
- Pobres controles gerenciales y operativos
- Dificultad para alinear la práctica en sectores normados

Principales áreas a analizar

Su origen

Los problemas asociados a las prácticas de IT Outsourcing normalmente tiene su origen en debilidades en las siguientes áreas/temas:

- IT Governance:
 - Alineación Estratégica
 - Gestión de Beneficios
 - Capacidad Gerencial
 - Liderazgo
 - Comunicación – Relacionamiento con el proveedor
- Administración de Riesgos
- Aspectos Contractuales

IT Governance

- Responsabilidad de la Alta Gerencia de asegurar que IT está alineada a la estrategia del negocio:
 - IT brinda servicios y funciones alineadas con lo que el negocio necesita, apoyando así al logro de sus metas.
 - IT asegura la tecnología necesaria para que la organización logre realizar cosas que de otro modo no podría hacer.
- Los servicios y funciones relacionados a IT son provistos de la forma más económica y eficiente posible (generando el mayor valor)
- Los recursos de IT son administrados en forma responsable y los riesgos asociados son conocidos y gestionados, garantizando la seguridad de los primeros

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

IT Governance

Provee un marco de referencia adecuado para tomar las decisiones correctas que respectan a IT con responsabilidad por los resultados (accountability) (dentro de IT y fuera de IT)

Una adecuada práctica de IT Governance permite contestar estas preguntas:

- ¿Qué decisiones se deben tomar para asegurar una adecuada gestión y utilización de los recursos de IT?
- ¿Quién debe tomar estas decisiones?
- ¿Cómo se pueden probar y monitorear estas decisiones?

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

IT Governance

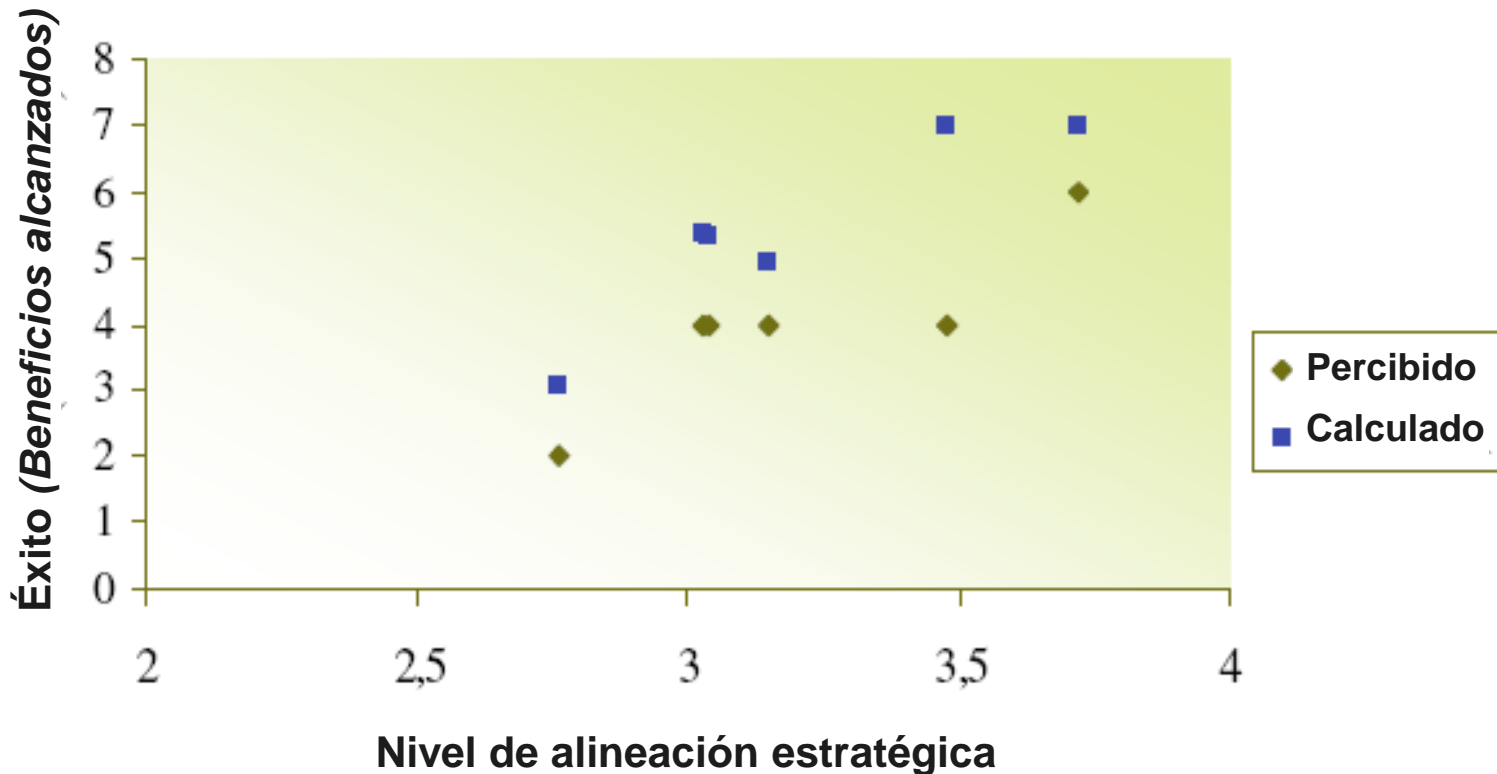
Se trata del entendimiento que debe tener la gerencia del negocio respecto a las decisiones tomadas por IT, y la gerencia de IT respecto a como sus servicios impactan en el negocio. Ahora bien, si este entendimiento se queda solo a nivel gerencial y no llega al resto del personal no se logra una integración funcional.

Fallas en la alineación/integración entre IT y el negocio pueden llevar a una inadecuada definición de una práctica de Outsourcing, o bien una vez establecido el contrato, estas debilidades son aumentadas cuando un 3ero comienza a interactuar en la organización.



IT Governance

Éxito de IT Outsourcing en función del nivel de Alineación Estratégica



IT Governance

Los beneficios que usualmente se esperan de una práctica de IT Outsourcing se pueden organizar en 3 categorías básicas:

1. Estratégicos

- Aumentar el foco en la diferenciación respecto de la competencia
- Compartir el riesgo con el proveedor del servicio
- Desempeño de mayor calidad
- Aumento de flexibilidad
- Acceso a capacidades “clase mundial” (foco en la innovación)
- Acceso a mejor gestión de IT (foco en la gestión de las actividades de IT)

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

IT Governance

2. Económicos

- Reducción de costos
- Estructura de costos más clara
- Asociar costos a la demanda
- Obtener productos en tiempo y presupuesto

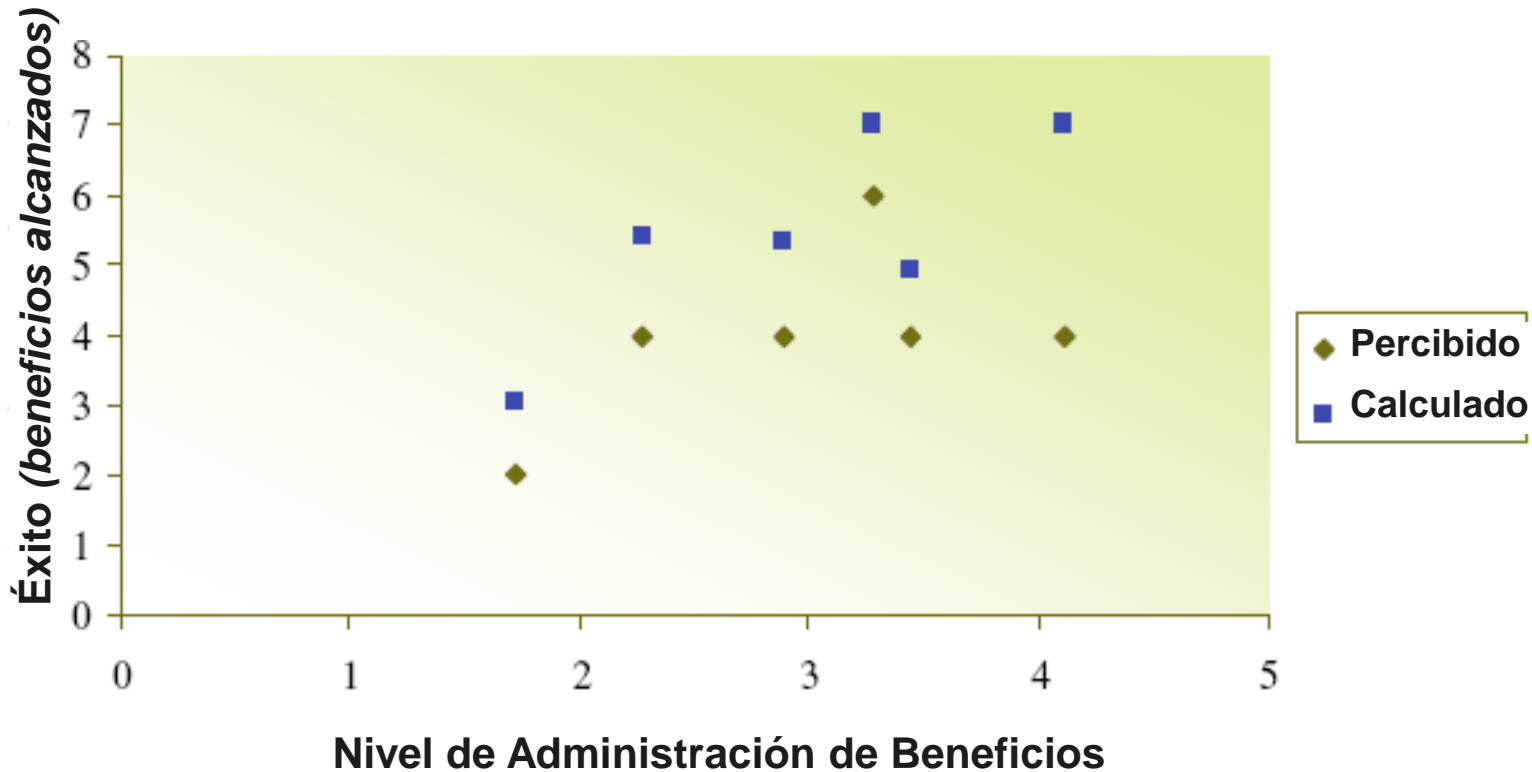
3. Tecnológicos

- Operativa más robusta / continuidad asegurada
- Acceso a recursos no disponibles internamente
- Aumentar la seguridad



IT Governance

Éxito de IT Outsourcing en función de la capacidad para Administrar Beneficios



IT Governance

Algunos problemas:

- No se contaba con información adecuada al momento de decidir sobre la práctica de outsourcing
- No existe una definición clara de cuales son las expectativas respecto a la misma
- El pliego no es completo/correcto (solicitud del servicio)
- Falta de un conocimiento claro de las estructura de costos de IT de parte del cliente (quien contrata)
- Falta de una definición clara de los beneficios esperados
- Métricas de evaluación inadecuadas o inexistentes

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación



IT Governance

- “Drivers” del negocio
- Contexto
- Tipo de beneficios



IT Governance

- Se requiere una sólida capacidad gerencial para asegurar el éxito en la definición y administración de una práctica de outsourcing
- En este sentido muchas veces la Alta Gerencia tiene un pobre desempeño porque:
 - La empresa no comprenden el nivel de gerenciamiento requerido para implementar y mantener una práctica de

Los gerentes de IT muchas veces buscan “exportar” sus problemas con el outsourcing, y “exportan” su capacidad de gerenciamiento

responsabilidad del proveedor y ellos se enfocan en aspectos tácticos derivados de los contratos



IT Governance

EQUIPO GERENCIAL

En términos de tiempo e inversión las organizaciones muchas veces no tienen la estructura adecuada para gerenciar una práctica de outsourcing

- No pueden contar siempre con equipos gerenciales mixtos
- No es sencillo asegurarse el equipo gerencial adecuado, ya que no siempre los responsables internos de una función siguen siéndolo una vez que ésta es objeto de una práctica de outsourcing.
- Este equipo debe reunir personas con conocimientos técnicos, de estrategia, del negocio y habilidades de negociación
- Sin una fuerte capacidad de gerenciamiento no cuentan con mecanismos adecuados para controlar el desempeño

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

IT Governance

Es responsabilidad de la gerencia (CLIENTE) lograr que se cumplan estos objetivos:

- Asegurar el alineamiento de los objetivos del IT Outsourcing y del negocio
- Verificar que los servicios del IT outsourcing se hayan completado
- Administrar los cambios de prioridades entre proyectos de IT y servicios “regulares” que brinda IT
- Establecer claramente las responsabilidades de todas las partes (IT, unidades de negocio, proveedores, usuarios, etc.) y definir métricas adecuadas
- Administrar las responsabilidades a lo largo de las etapas clave del proceso de outsourcing
- Lograr una buena integración de los procesos gerenciales de IT con los de gestión de la práctica

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

IT Governance

El éxito del IT Outsourcing se basa en una relación de confianza

La práctica tiende a fallar cuando sólo se ve desde el punto de vista contractual: *lograr un cierto desempeño de una cierta manera.*

Esto es un enfoque puramente táctico: acuerdo cliente-proveedor basado en un conjunto de métricas y restricciones, pero las relaciones de negocio no pueden ser definidas solo contractualmente

Hay que fomentar relaciones de “socios de negocio” a largo plazo. Hay que buscar escenarios en que ambas partes ganen

En la medida que IT se integre con la unidades de negocio, los acuerdos de outsourcing se pueden alinear a los objetivos del negocio.

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

IT Governance

El éxito de una práctica de IT Outsourcing está asociado al nivel de gobernabilidad de la organización

Contribuye a esto:

- Clara definición de responsabilidades,
- Habilidades de comunicación,
- Buen sistema de toma de decisiones de IT (liderazgo),
- Capacidad de medición de competencia/valor

**Alineación
Estratégica**

**Gestión de
Beneficios**

**Capacidad
Gerencial**

Liderazgo

Comunicación

Principales áreas a analizar

Los problemas asociados a las prácticas de IT Outsourcing normalmente tiene su origen en debilidades en las siguientes áreas/temas:

- IT Governance ✓
- Administración de Riesgos
- Aspectos Contractuales

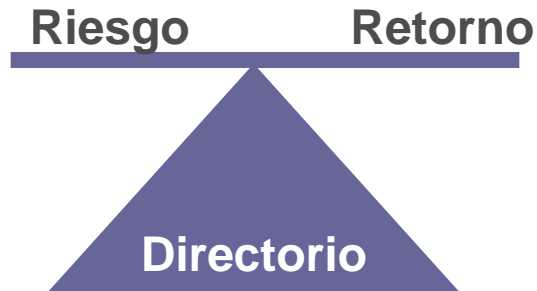


Administración de Riesgos

Relación entre gobernabilidad y riesgo

“Parte central de los requerimientos de un gobierno corporativo es una clara relación entre la administración de riesgos y las expectativas respecto a los objetivos de negocio. Las ganancias y el crecimiento son en parte recompensas por riesgos tomados. .

(IFAC report, February 2004, Enterprise Governance, Getting the Balance Right)



“Tomando riesgos para crear valor”

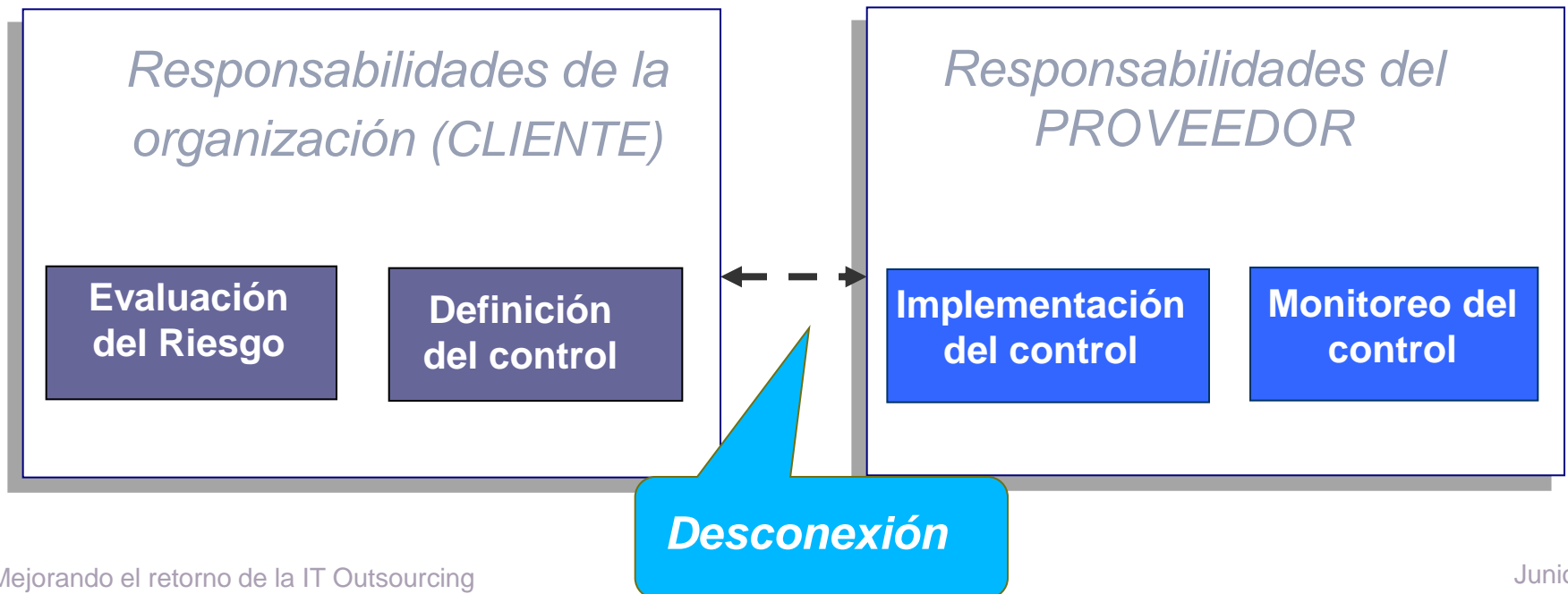


“Balanceando conformidad y desempeño”

Administración de Riesgos

IT Outsourcing no cambia el hecho de que el riesgo operativo sigue siendo de la organización del cliente

Pero dado que roles, responsabilidades e incentivos se encuentran distribuidos en dos organizaciones, la necesidad de contar con una clara estructura de gerenciamiento es fundamental



Administración de Riesgos



Función

- Riesgos inherentes a la función

Negocio

- Pobre conocimiento del servicio de parte de los interesados
- Propietarios de los procesos involucrados no están claramente identificados
- Interesados no identificados
- No hay una clara prioridad del proyecto establecida
- Requerimientos de Reporte pobremente definidos
- Aspectos de cumplimiento no establecidos
- Identificación del Sponsor y Gerente del proyecto inadecuada

Administración de la información / Tecnología

- Riesgos asociados a la administración de la información
- Propietarios de la información involucrada no identificados

Gerencia de IT

- Capacidad de monitoreo pobre
- Identificación de supuestos y restricciones pobre
- Identificación del Sponsor y Gerente del proyecto inadecuada
- Identificación de componentes tecnológicos implicados incompleta
- Gestión del cambio no tomada en cuenta

Administración de Riesgos

**Riesgos
derivados del
outsourcing**

**Riesgos
derivados del
proveedor**

**Riesgos
derivados
de la
función de
IT**

Negocio

- Beneficios que desea lograr el negocio del servicio pobremente especificados
- Especificación de requerimientos de reporte no clara
- Conocimiento del servicio a tercerizar
- Aspectos de cumplimiento no establecidos

Gerencia de IT

- Capacidad de gestión pobre
- Conocimiento del servicio a tercerizar pobre
- Pobre conocimiento de la estructura de costos
- Conocimiento de la estructura de costos interna
- Capacidad de monitoreo
- Transferencia de conocimientos no planificada
- Finalización del contrato no planificada
- Inventario de la información manejada por el 3ero no está actualizado
- Dificultades para verificar el cumplimiento del proveedor
- Equipo de contraparte inadecuado

Auditoría

- No hay capacidad de auditar al 3ero

Tecnología / Administración de la información

- Componentes tecnológicos implicados no han sido claramente identificados
- Propietarios de los datos no han sido claramente identificados
- Administración de la información por parte del proveedor no definida
- Aspectos de Gestión del Cambio no considerados

Administración de Riesgos



Técnicos

- Idoneidad del proveedor no demostrada
- CV del personal pobre
- Falta de referencias técnicas

Cultura y compromiso

- Antecedentes pobres
- Poca presencia en plaza

Solvencia / Estabilidad

- Pocos clientes (cartera atomizada)
- Nivel de ingresos no satisface
- Tamaño de la nómina no satisface
- Inversión en capacitación no satisface
- Alta rotación de su personal

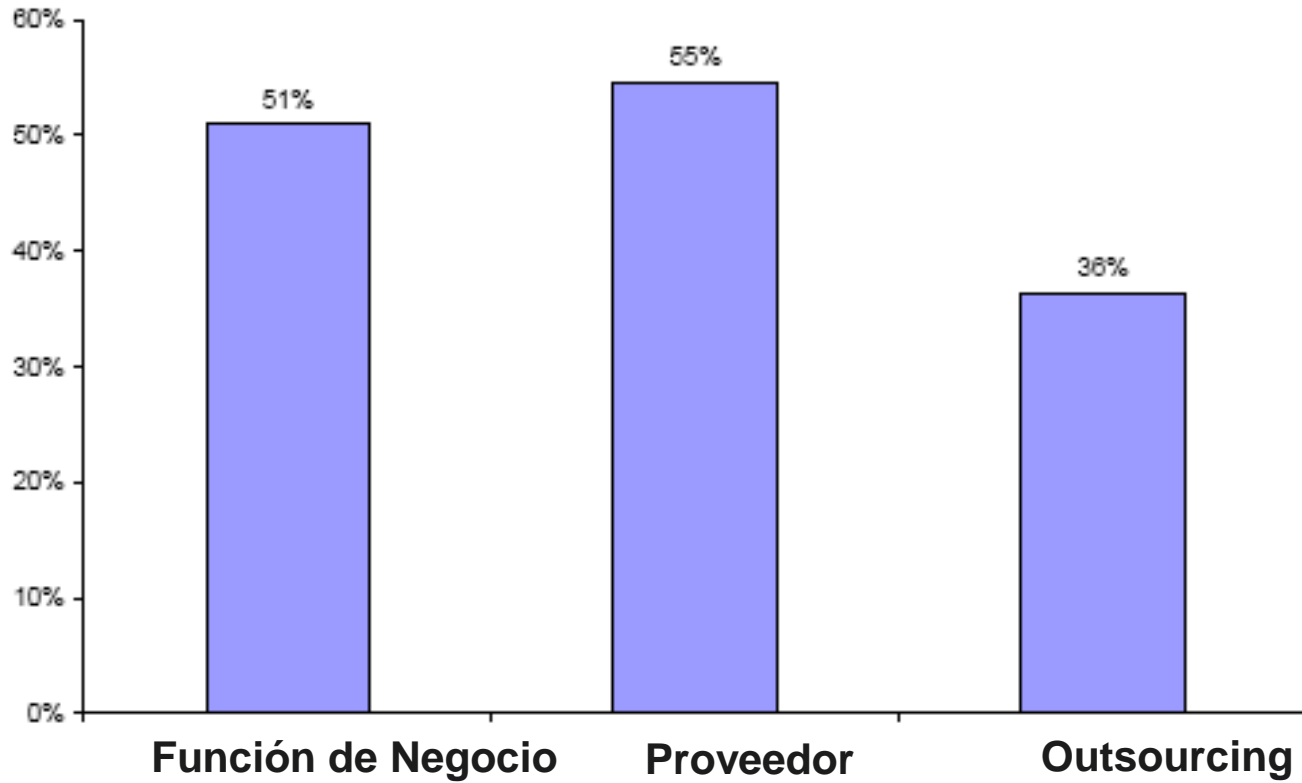
Capacidad de Gestión

- Estructura de gobierno pobre
- Falta de personal "senior"

Producto

- Falta de antecedentes en este servicio en particular

Administración de Riesgos



Administración de Riesgos

OffShore IT Outsourcing

Casa Matriz:

- Administración de RRHH
- IT Governance
- Administración de la inversión de IT
- Administración de contratos
- SLA generales
- Administración global de riesgos
- Administración de controles clave

Oficina local:

- Administración cultura y comunicaciones
- Selección del proveedor local
- Aspectos regulatorios y de impuestos
- Revisiones de seguridad (SAS 70)

Principales áreas a analizar

Los problemas asociados a las prácticas de IT Outsourcing normalmente tiene su origen en debilidades en las siguientes áreas/temas:

- IT Governance ✓
- Administración de Riesgos ✓
- Aspectos Contractuales



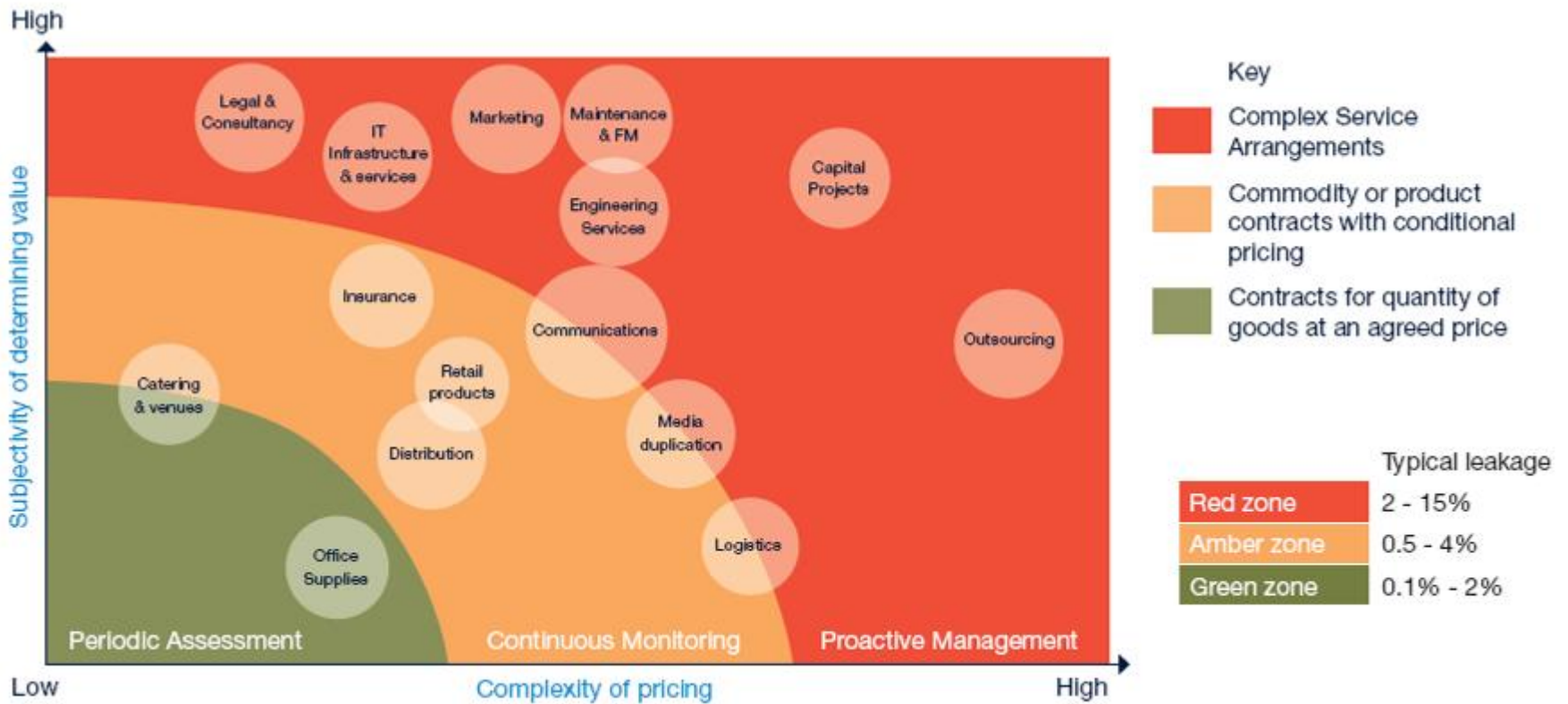
Aspectos contractuales

- Nivel de servicio e incentivos
- Personal del proveedor (retención)
- Protección de datos, Privacidad y Propiedad Intelectual
- Derechos sobre el código fuente
- Cumplimiento de normativa del sector/empresa
- Naturaleza de las pruebas a realizar
- Protección de precios
- Asignación a terceras partes (subcontrataciones)
- Derechos de usuario para el personal del prestador del servicio
- Lealtad del personal contratado (claridad de los contratos)
- Conflicto en terminología y aspectos legales

Aspectos contractuales

- Continuidad operativa
- Garantías de seguridad (física y ambiental) en las instalaciones del proveedor
- Uso de recursos en exclusividad
- Planificación y control de cambios
- Procedimiento de administración, destrucción y devolución de documentación
- Información oportuna de eventos adversos (en instalaciones del proveedor), sobre todo de incidentes de seguridad
- Seguimiento de incidentes
- Derecho a auditar (SAS 70, Sarbanes-Oxley)
- Escenarios de finalización
- Retorno de recursos y reubicación del staff

Aspectos contractuales



Factores críticos de éxito

- Analizar la estrategia de realizar un outsourcing en base a datos objetivos
- Mantener relaciones clave a nivel de Alta Gerencia (de las dos organizaciones)
- Enfoque de manejo total de costos para asegurarnos que se puede medir el impacto de todas las decisiones que se tomen
- Escenarios “win-win” a largo plazo, no visión a corto plazo “contrato/proveedor”



Factores críticos de éxito

- Integración de procesos (internos y externos) – incluidos los gerenciales
- Métricas para la medición del desempeño integradas a los procesos claves a lo largo de toda la práctica
- Foco constante en mejorar costos y nivel de servicio
- Promover ambientes abiertos que permitan compartir información
- Reporte continuo sobre el desarrollo de la práctica



Nuestra Visión
Ser la Firma líder
en servicios profesionales,
referente del mercado.

©2009 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers International Business Services Ltda., Shaw Faget & Asociados, Shaw Faget & Asociados International Business Services Ltda. y PW Software Ltda. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas uruguayas de PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers International Business Services Ltda., Shaw Faget & Asociados, Shaw Faget & Asociados International Business Services Ltda. y PW Software Ltda. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.