

El Outsourcing y los 7 hábitos que marcarán tu destino

Technology Strategy & Architecture – Outsourcing Advisory Services

El Outsourcing, los buenos hábitos y el destino

Gandhi decía, “cuida tus pensamientos, porque se convertirán en tus palabras. Cuida tus palabras, porque se convertirán en tus actos. Cuida tus actos, porque se convertirán en tus hábitos. Cuida tus hábitos, porque se convertirán en tu destino”. Fue casi medio siglo después, cuando Covey ⁽¹⁾ popularizó el término hábito y su aplicación para convertirse en una persona altamente eficaz.

Hoy, en plena era digital donde destacan con fuerza términos más populares como *IoT*, *Blockchain* o *Artificial Intelligence* entre otros, hemos querido rescatar el término hábito para referirnos a la gestión eficaz de los servicios externalizados. Sin duda, algo considerado por muchos como un tema puramente operativo (¿o puramente estratégico?) que genera numerosos quebraderos de cabeza a directivos de organizaciones de todo el mundo.

¿Por qué las organizaciones externalizan funciones?

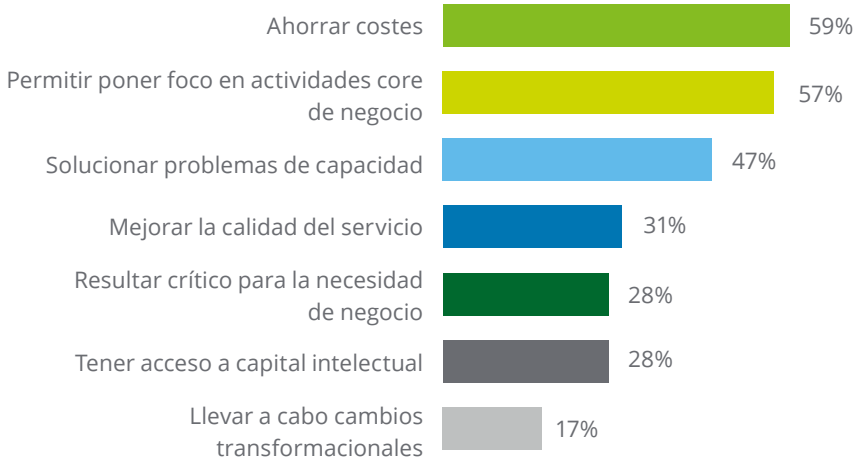
Según los últimos datos disponibles, las cinco principales motivaciones de las organizaciones para externalizar funciones son, por orden de relevancia (ver fig.1): optimizar

costes, permitir poner el foco en las funciones críticas del negocio, resolver problemas de capacidad, mejorar la calidad del servicio, y tener acceso a capital intelectual.

De todas ellas, la que más frecuentemente vemos no cumplir con las expectativas de la alta dirección es la optimización de costes. Es habitual encontrar *Business Case* conceptuales basados en transformaciones del servicio muy agresivas que tienden a no ser alcanzadas en los momentos temporales previstos (o nunca). Este hecho unido a otros costes derivados de contratar a un tercero (como el impacto de impuestos en el sector financiero) y al beneficio del proveedor, hacen que no siempre se consigan los objetivos económicos perseguidos. En otras ocasiones encontramos que en la búsqueda permanente de ahorros se antepone este objetivo a otros muy importantes como puede ser la calidad de servicio y esto provoca a la larga, impacto en los clientes, costes de devolución del servicio, riesgos para la continuidad del negocio, etc. Es por ello crucial que exista un equilibrio (difícil de alcanzar) entre los distintos intereses de una organización (coste, calidad, innovación...) para que el resultado sea positivo para todos.

(1) Stephen Covey es autor del bestseller “Los siete hábitos de las personas altamente efectivas”

Fig. 1 Motivaciones para externalizar



Fuente: 2016 Global Outsourcing Survey, Deloitte Consulting LLP

Los siete hábitos

Gestionar un servicio de *outsourcing* lleva aparejada una complejidad que sólo conocen aquellas personas que han pasado por ello. Tensiones internas, externas, gestión de personas claves, intereses diversos y contrapuestos dentro de la misma organización, expectativas incumplidas, pérdida del control del servicio, presión regulatoria y un sinfín más. Este son el tipo de situaciones a los que se enfrenta un gestor, bien sea del cliente o del proveedor. Por ello, las organizaciones suelen contar con el apoyo de asesores independientes si se carece de experiencia en este tipo de procesos.

A continuación se presentan una serie de buenas prácticas, que, una vez convertidas en hábitos mejorarán sustancialmente la probabilidad de tener éxito en la gestión de un contrato de *outsourcing*. Son aplicables en su totalidad para todas las partes involucradas, esto es, clientes y proveedores.

- 1. Elaborar los *Business Case* basados en transformaciones retadoras pero alcanzables.** El *Business Case* es el comienzo de todo proyecto de *outsourcing*. Lo suele realizar el cliente aunque, frecuentemente, uno o varios proveedores colaboran en la confección del caso

El contrato firmado por las dos partes supone la referencia a seguir durante la vida del servicio. Por ello, resulta de una gran efectividad generar contratos de calidad

(p.ej. vía procesos *Request for Information*, RFI) y, en algunas ocasiones, es revisado por un experto independiente. El gran riesgo de esta fase es confiar en transformaciones muy agresivas y poco fundadas que nunca llegan a alcanzarse. Por supuesto, los *Business Case* tienen que introducir el grado necesario de tensión para que las organizaciones se movilicen y empujen la transformación necesaria. La clave de este hábito estará en conseguir el equilibrio entre la citada tensión necesaria y la probabilidad de consecución de las transformaciones diseñadas estableciendo en su caso acciones de remediación del posible riesgo asociado a la ejecución de la misma.

2. Generar contratos de calidad con la mayor simetría posible. Este es probablemente uno de los hábitos más importantes. El contrato firmado por las dos partes supone la referencia a seguir durante la vida del servicio. Por ello, resulta de una gran efectividad generar contratos de calidad que reúnan, entre otras, las siguientes características:

- Definición clara del alcance del servicio, sin incluir ambigüedades generadoras de conflictos futuros.
- Métricas de calidad de los servicios alcanzables, retadores, medibles y, sobre todo, alineadas con los objetivos de negocio.
- Modelos de penalizaciones y bonificaciones orientados a maximizar la calidad del servicio descartando otros posibles propósitos.
- Transparencia de los precios y mecanismos de revisión de los mismos (*benchmarking*) en función de las condiciones de mercado. Asimismo, transparencia en los costes de terminación y devolución del servicio en caso de ser necesario.
- Flexibilidad ante futuros cambios inesperados. Merece especial atención la flexibilidad para la introducción de nuevas tecnologías no existentes en el momento de firma.

- Definición del modelo de gobierno: roles y responsabilidades, mecanismos de seguimiento, gestión de disputas, gestión de cambios contractuales, etc.
- Mecanismos de protección del riesgo operacional destacando aquellos orientados a la protección del cumplimiento regulatorio.
- Por último y no por ello menos importante, intentar en la medida de lo posible que los mecanismos contractuales sean simétricos para ambas partes. Sin duda, será una gran ayuda para comenzar el servicio con confianza mutua.

3. Ejecutar procesos de *Due Diligence* y *Post Contract Verification*. A menudo la fase de estrategia y diseño de un proyecto de outsourcing se extiende durante varios meses. En todo ese tiempo las volúmetrías implicadas en el servicio pueden variar de forma muy significativa. Por ello, este hábito consiste en realizar procesos de *Due Diligence* (validación alto nivel de las volúmetrías que se van a incluir en el contrato) y *Post Contract Verification* (ajuste a nivel de detalle de las volúmetrías firmadas) para conseguir

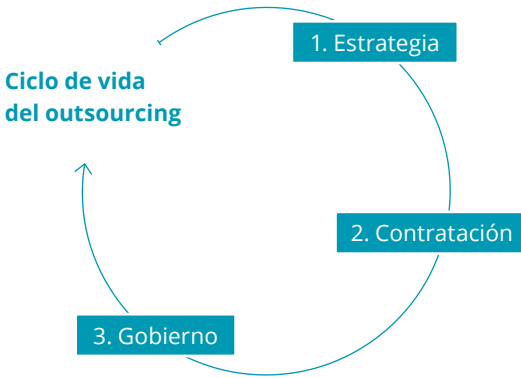
minimizar las tensiones que surgen en los contratos por la no correspondencia de las volúmetrías reales con las firmadas en el contrato.

4. Entender los intereses mutuos.

En los contratos de *outsourcing* intervienen dos partes, cada una con sus intereses y preocupaciones. Conseguir equilibrar los intereses propios con los de la otra parte resultará clave para la estabilidad y durabilidad de los acuerdos. ¡Las dos partes tienen que ganar! Por obvio que resulte este argumento es fácil observar como organizaciones ponen al límite a otras y el resultado más frecuente es la terminación anticipada del contrato con todos los costes y riesgos que ello conlleva.

5. Construir en las organizaciones una disciplina de gestión contractual.

En el mundo real de la gestión de contratos de *outsourcing* no sólo resulta necesario generar contratos de calidad (ver hábito #2). Ésta será una condición necesaria pero no suficiente. Los contratos, por buenos que puedan ser, no se autogestionan. Esto implica que las organizaciones (cliente y proveedor) necesitan construir una disciplina en la que se traten periódicamente aspectos



como seguimiento del proceso de transformación acordado, métricas del servicio, disputas, gestión de cambios, etc. y se cumplan las obligaciones firmadas por cada parte (¡si no se van a cumplir mejor eliminarlas del contrato!). No tener en cuenta este hábito suele desembocar en situaciones no deseadas en las que ya son los representantes legales de cada parte los encargados de solucionarlos, a veces ante los tribunales de justicia.

- 6. Dotar de recursos y capacidades a los equipos responsables del gobierno de los servicios.** Siguiendo la misma filosofía que el hábito anterior, tiene que existir una disciplina en el gobierno de los servicios, y que esta disciplina venga acompañada de los recursos (humanos y técnicos) y de las capacidades

y habilidades necesarias (que no siempre son los mismos que para la gestión de un servicio interno). Además de todo ello, el cliente y el proveedor tendrán que establecer en el contrato el *framework* de gobierno en el que queden claramente definidos los roles y responsabilidades de cada parte, los mecanismos de seguimiento del contrato, etc. En este cometido es recomendable que los clientes tengan *frameworks* de gobierno comunes a todos sus contratos de outsourcing para permitir un mejor y más eficiente control global. En este sentido, separar el control del servicio y el financiero suele ser una buena práctica.

- 7. Minimizar el riesgo de *lock-in* en el proveedor de servicios.** Crear en la organización los seis hábitos anteriores no garantiza el éxito total. Existe un aspecto al que, en ocasiones, se le presta poca atención hasta que ya es demasiado tarde. Externalizar una función a un tercero no debe significar la cesión total del conocimiento y del control del servicio del cliente al proveedor. Mediante la creación de este hábito se asegurará que el conocimiento y las herramientas clave necesarias para su gestión son controlados por el cliente. Asimismo, mediante

los mecanismos contractuales se velará por que la posible devolución del servicio minimice cualquier tipo de riesgo para el cliente.

Por simples que puedan parecer los puntos anteriores, este listado de hábitos (una vez adquiridos en la organización) incrementará de forma sustancial la probabilidad de éxito en la gestión de uno o varios servicios de outsourcing.

Cuida tus hábitos

Conocida la receta sólo queda ponerse manos a la obra. Introducir en las organizaciones una función profesionalizada (*Vendor Management Office*, VMO) y dedicada en exclusiva a la gestión de servicios de outsourcing en todo su ciclo de vida (estrategia, contratación y gobierno) reportará, entre otros, importantes retornos económicos, de calidad del servicio, reducción de riesgos y mejora en el cumplimiento regulatorio, tal y como hemos podido comprobar en aquellos clientes que han tomado esta decisión estratégica.

Como dijo Gandhi, “...**cuida tus hábitos porque se convertirán en tu destino**”.

Technology Strategy & Architecture (TS&A)

Desde TS&A prestamos servicios de asesoramiento estratégico para afrontar los retos tecnológicos más críticos, complejos y disruptivos. La práctica está compuesta por un equipo multidisciplinar de más de 100 expertos en España y 5.000 a nivel mundial, que ayudan a nuestros clientes a determinar cómo emplear la tecnología como un habilitador para conseguir sus objetivos de negocio.

Outsourcing Advisory Services (OAS)

Formando parte de TS&A, nuestra práctica de OAS se compone de consultores especializados en estrategia, contratación y control de procesos de externalización de servicios. Combinamos nuestro conocimiento de negocio y tecnológico, con capacidades y habilidades específicas de diseño de modelos de servicio, negociación y gobierno para garantizar el éxito en cada fase del ciclo de vida del outsourcing.

Los autores queremos agradecer y reconocer a todo el equipo de Outsourcing Advisory Services (OAS) por el compromiso y esfuerzo que demuestran cada día ayudando a nuestros clientes en la resolución de problemáticas alrededor de los servicios de outsourcing en todas las etapas de su ciclo de vida.

**Antonio Crespo**

Socio responsable de TS&A
acrespoybanez@deloitte.es

**Marco Rabanal**

Director responsable de OAS
mrabanal@deloitte.es

**Borja Gayoso**

Manager de OAS
bgayoso@deloitte.es

Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 244.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2017 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Madrid.