



El mercado de Outsourcing

Más de un 90% de compañías declaran el outsourcing como una parte importante de su estrategia global (fuente IAOP). Este dato se ve claramente refrendado por un sólido crecimiento anual por encima del 10% en el volumen del mercado de outsourcing en España (fuente AEC). Sin embargo, según un reciente estudio de Quint, el nivel de satisfacción con el rendimiento obtenido de contratos de outsourcing respecto a objetivos marcados (bien sea reducción de costes, innovación, incremento de la calidad de servicios, foco en actividades estratégicas, o reducción de riesgos) se halla en torno a un exiguo 50% (fuente: Sourcing Governance Framework: CIO role in post-outsourcing era).

D a r e t o c h a l l e n g e

Quint

Wellington Redwood

Quint Sourcing: una aproximación integral

La complejidad del outsourcing obliga a las distintas partes involucradas a afrontar sus múltiples implicaciones y a desarrollar nuevas capacidades y funciones en organizaciones de gestión de provisión y demanda que funcionen tanto a un nivel estratégico, como táctico y operacional.

Para afrontar un outsourcing con las máximas garantías de éxito es necesario abordar su ciclo de vida de forma integral, desde las actividades previas a la firma final del acuerdo, al marco de procesos necesarios para su gestión, sin olvidar la actitud y capacidades necesarias para crear y mantener una imprescindible relación de mutuo beneficio entre cliente y proveedor.

Nuestra misión es conseguir que nuestros clientes alcancen los objetivos planteados en su estrategia de sourcing (combinación específica de outsourcing, insourcing, offshoring, nearshoring...). Podemos afirmar con confianza que la oferta de Sourcing de Quint es una propuesta única al ofrecer un alto nivel de especialización en las múltiples áreas implicadas, desde la formulación estratégica hasta la selección de proveedores, desde la definición y negociación de contratos hasta la gestión y control de la actividad amparada en los mismos.

Y por especialización nos referimos no sólo al conocimiento multidisciplinar requerido, sino también al aval de una amplia experiencia adquirida durante 10 años de práctica en clientes de todos los sectores, y en todas las modalidades (en forma y contenido) posibles de sourcing. Entablar relación con la práctica de sourcing de Quint implica para nuestros clientes contar con un partner que es absolutamente independiente, que trata las cuestiones de sourcing desde una perspectiva integral, y que tiene un profundo conocimiento de las tendencias del mercado y del mercado mismo de proveedores.



El modelo de las siete fases

Estos 10 años de experiencia en outsourcing de TI nos han mostrado que una relación exitosa de outsourcing se atribuye fundamentalmente a dos factores: la correcta identificación y tratamiento de las diferentes fases del proceso de outsourcing, y la sensibilidad mostrada hacia los intereses en juego de las distintas partes de cara a la consecución de una relación de mutuo beneficio.

Todo proceso de externalización de actividades de TI debe necesariamente cubrir diferentes fases. Los propios proveedores de servicio deben ser conscientes de ello, dado que la calidad final de la relación de outsourcing se verá fuertemente influenciada por el fondo y la forma en que se hayan acometido dichas fases.

Quint ha utilizado su modelo de las siete fases durante todos estos años, porque se ha mostrado extremadamente eficaz en la práctica.

Una y otra vez hemos comprobado cómo los principios básicos de este modelo son absolutamente relevantes en todo proceso de outsourcing.

Las siete fases:

1 Definición de estrategia:

respuesta clara a la pregunta "por qué"

2 Definición de alcance:

respuesta clara a la pregunta "qué"

3 Selección de proveedores:

en base a RFIs (lista larga) y RFPs (lista corta)

4 'Due Diligence'

de proveedores y clientes sobre el servicio ofertado (LoI, MoU, LoA).

5 Definición del modelo de contrato y de sus cláusulas

- Aspectos legales, de Recursos Humanos, de Catálogo de Servicios, de Modelo Financiero, de transferencias (de personal, activos y emplazamientos), de SLAs, de los distintos apéndices que recojan los SoW . . .
 - negociación y (llegado el caso) firma de acuerdo.
-

6 Etapa de Transición

en la que se produzcan las transferencias acordadas y comience la provisión de servicio y la relación de outsourcing

7 Gestión del Contrato:

desarrollo de la organización retenida (creación de la función de Gobierno de Sourcing, nuestro "Sourcing Governance Framework"), benchmark de servicios, monitorización continua, gestión de portafolios . . .

En este modelo cada fase sucede a la anterior de forma lógica y la calidad del resultado final mejora a medida que se completan las etapas sucesivas. Como ejemplo mencionar que sólo es posible realizar una selección adecuada de proveedor si la estrategia global de sourcing ha sido definida, y si el alcance de las actividades y servicios a externalizar ha sido estrictamente establecido.

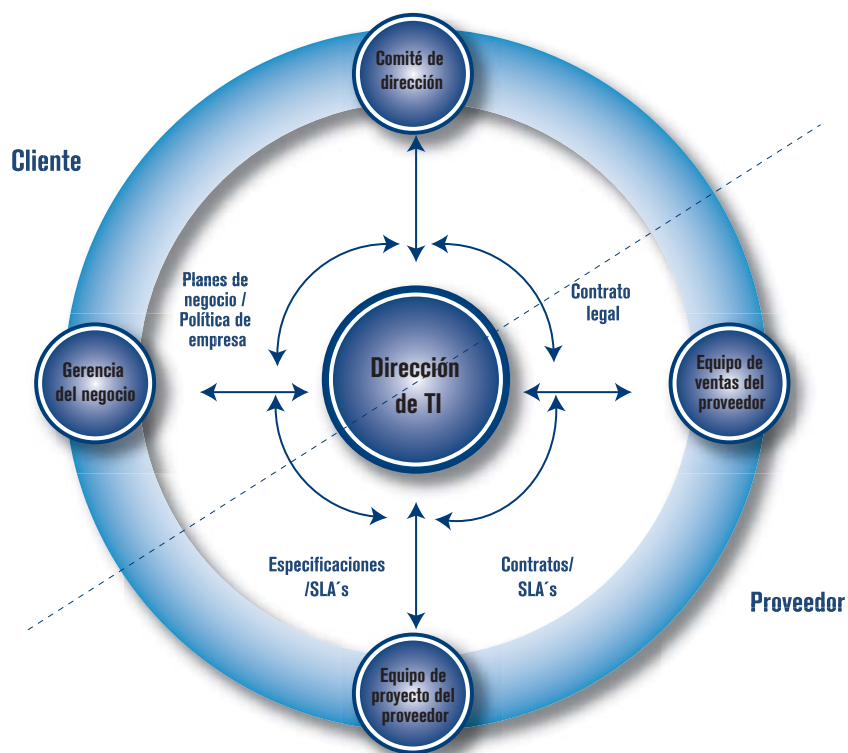
Insistimos en que el escrupuloso cumplimiento de estas fases es un factor crítico para el éxito de cualquier proceso de outsourcing de TI.

El segundo factor crítico que comentábamos es un análisis preciso de los intereses en juego de las distintas partes involucradas. Para definir claramente estos intereses Quint utiliza el modelo de los Cinco Grupos:

- (por parte del cliente) la Dirección de TI, la Dirección del Negocio y el Comité de Dirección
- (por parte del proveedor) el equipo de proyecto y el equipo de ventas.

Marcando la posición, los objetivos y los recursos (en cuanto a capacidad de influencia y disponibilidad de información) de cada uno de estos grupos, se pueden evaluar sus expectativas implícitas y explícitas, y como resultado obte-

ner información de alto valor para el desarrollo de las fases de outsourcing descritas.



Nuestra contribución:

Creemos firmemente en la necesidad de establecer una estrategia de sourcing como elemento director de las iniciativas a considerar, y como pilar básico sobre el que construir una relación exitosa de outsourcing (exitosa en el sentido de permitir al cliente obtener los resultados que espera obtener).

Estrategia de sourcing

Quint le asiste en la definición de su estrategia de sourcing, poniendo especial atención a su correcto alineamiento con la estrategia y objetivos de la organización y de su TI. Le ofrecemos consejos expertos sobre el modelo de sourcing que mejor se adapta a su estrategia (outsourcing, out-tasking, insourcing...), y sobre el impacto de estos modelos sobre sus servicios.

RFI y RFP

La solicitud de información (RFI) y la solicitud de oferta (RFP) son inputs esenciales para el éxito de cualquier proceso de outsourcing. En base a nuestro conocimiento y experiencia podemos redactar o ayudarle a redactar dichos documentos.

Selección

Quint le ofrece sus servicios como proveedor independiente de cara a la definición del procedimiento y de los criterios de evaluación, y a la evaluación misma de las ofertas recibidas.

Due Diligence

Quint puede actuar como intermediador para planificar la fase de Due Diligence y ayudar a garantizar la transparencia y eficacia de todas las actividades involucradas tanto por parte del proveedor seleccionado como del cliente.

Negociación y redacción del contrato

Quint le ofrece asesoría legal sobre los términos, cláusulas y apéndices del contrato y le asiste en las negociaciones con el proveedor seleccionado. Si se requiere, Quint puede redactar dicho contrato y representarle en las negociaciones.

Algunas reglas básicas para externalizar:

- Empezar siempre por los objetivos corporativos. ¿Cómo puede la externalización de servicios contribuir a la realización de dichos objetivos?
- Definir una estrategia de sourcing inteligente; reflexionar sobre las razones, los objetivos y el alcance.
- Establecer una planificación tipo proyecto para las distintas fases del proceso de outsourcing.
- Detallar en profundidad el alcance del outsourcing
- Retener el control a lo largo del proceso, y definir la organización para la gestión posterior de los contratos.
- No establecer ninguna negociación previa al RFI y al RFP.
- No enfocar por completo el modelo de contrato y la negociación a aspectos de costes y precios, sino abarcar también aspectos de encaje cultural, compromiso y calidad.
- Definir un modelo de costes que permita evitar costes ocultos derivados de actividades fuera de alcance, y que sea válido para el periodo completo de vigencia del contrato (recogiendo PMO, TMO y FMO, para que quede establecida la evolución planteada por el proveedor y la reducción de costes derivada de eficiencias y economías de escala implícitas).

Benchmarking

De nuestra experiencia en múltiples procesos de outsourcing, poseemos un extenso volumen de material comparativo que nos permite facilitarle información sobre benchmarking financiero, organizacional y de servicios.

Gestión de contrato

Desde el comienzo de la actividad de outsourcing es necesario implementar la función de su gestión. Quint puede asesorarle en el modelo de organización más adecuado, asistirle en su implementación o cubrir por usted las funciones y responsabilidades representadas en ella. Ponemos a su disposición nuestro SGF (Marco de Gobierno de Sourcing), modelo de procesos para la gestión integral de la demanda y provisión de servicios.

Personal

El aspecto de recursos humanos es un aspecto crítico y altamente sensible en casi todos los procesos de outsourcing, involucrando desde la transferencia de personal a la redefinición de las funciones y competencias del personal retenido. Quint le ofrece asesoría especializada en todos los aspectos relacionados con Recursos Humanos en procesos de outsourcing.

Formación para gestores de sourcing

Quint facilita formación especializada para actuales/futuros gestores de sourcing con el objetivo básico de prepararles para definir e implementar la gestión de ciclo de vida del outsourcing.

Optimización y revisión de estrategia organizacional

Quint Wellington Redwood SA, Quint Welligton Redwood Iberia SL

info_iberia@quintgroup.com

www.quintgroup.com/es

c/Alfonso xii 38

28014, Madrid

Tel: + 34 914 290 584

Fax: + 34 914 202 448

QUINT WELLINGTON REDWOOD

BELGIUM · BRAZIL · CANADA · FINLAND · FRANCE · INDIA · ITALY · JAPAN · MALAYSIA · MEXICO · NETHERLANDS · SAUDI ARABIA · SINGAPORE · SPAIN · U.S.A

info@quintgroup.com www.quintgroup.com



Servicios de Quint Wellington Redwood

Estrategia y Gobierno

Valor añadido al negocio mediante las TI

Sourcing y Servicios Compartidos

Implantación independiente de "sourcing"

Gestión de Servicios y Organización de TI

Mejora de las organizaciones de TI

Benchmarking y Evaluación

Medición del rendimiento

Formación

Transferencia de conocimiento y aptitudes