



1er

Simposio Nacional de Arquitecturas
de TI y Gobierno de TI

EN EL MARCO DE COLCOM 2012

¿Existe una mejor forma de tercerizar?

Luis Daniel Benavides Navarro

Gerente de Arquitectura y consultoría Rain Concept

daniel@rainconcept.com



Un mirada a la tercerización

Hechos de outsourcing

- 63% de las compañías tercerizan algún proceso de negocio [1]
- 46% de los ejecutivos dicen que la importancia de la tercerización ha aumentado [1]
- 83% indican que sus proyectos han cumplido con las expectativas por lo menos parcialmente [1]
- 31% indican que recibieron el beneficio proyectado completamente [1]

Sin embargo ...

- 39% de ejecutivos cambian sus tratos de tercerización reportando estar insatisfechos o muy insatisfechos [1]
- Muchos estudios muestran fracaso en esquemas de tercerización
- Fallas inherentes al modelo de outsourcing tradicional

Problemas comunes en Outsourcing

- Deteriorar el mercado en busca de costos más bajos
- La paradoja del Outsourcing
- Incentivos perversos
- Poco incentivo para innovar
- Co administración: perro guardián
- Juegos de suma cero
- Falta de un proceso formal de gobierno

Modelo para tercerizar

Modelo de tercerización de servicios de TI

Un modelo de Arquitectura Empresarial

Un modelo de relación contractual

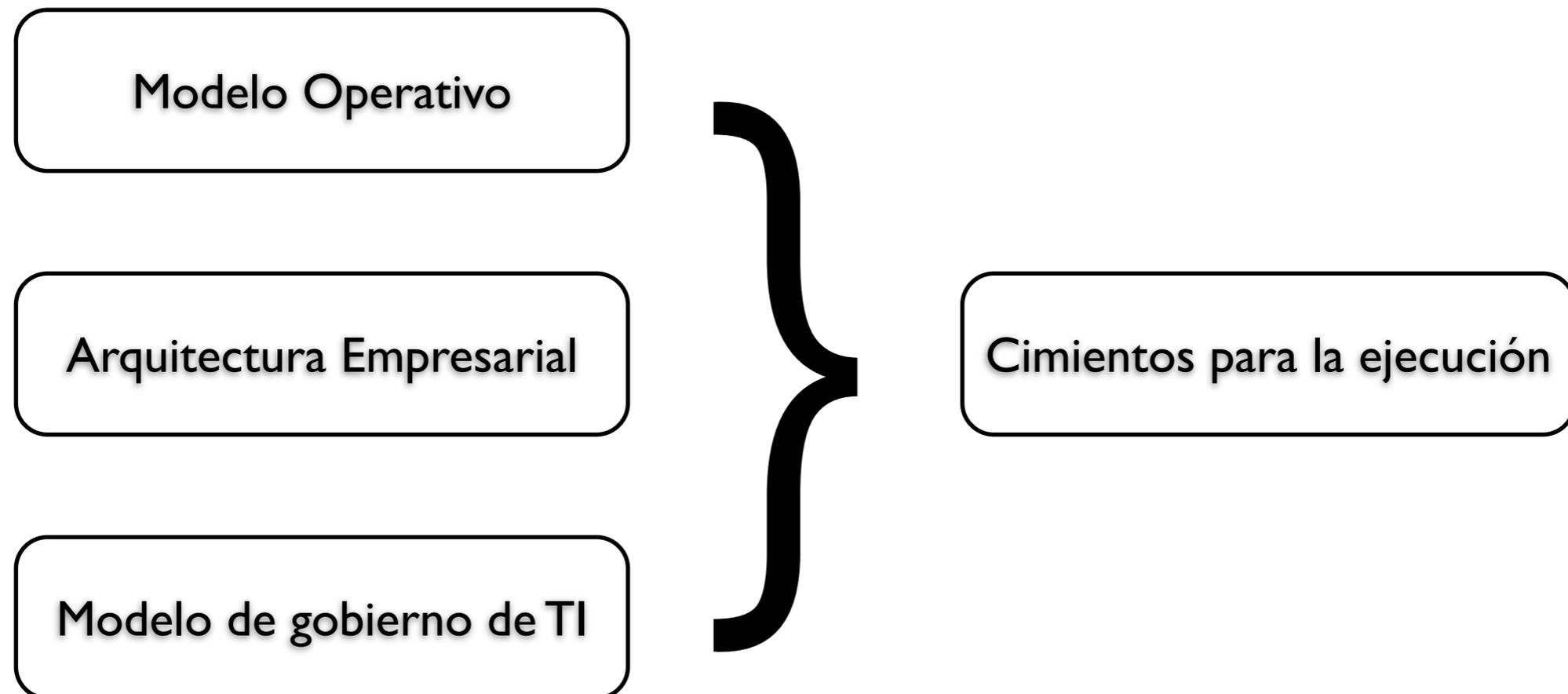
Estrategia de outsourcing

Un framework para EA

Objetivo: Cimientos para la ejecución

- Los cimientos para la ejecución están formados por la Infraestructura de TI y los procesos digitales que automatizan las capacidades de básicas de una empresa

Construyendo los Cimientos para la ejecución



Cuatro etapas de madurez de la arquitectura

- Etapa I: Silos de negocios
- Etapa II: Tecnología estandarizada
- Etapa III: Arquitectura core optimizada
- Etapa IV: Arquitectura de negocio modular

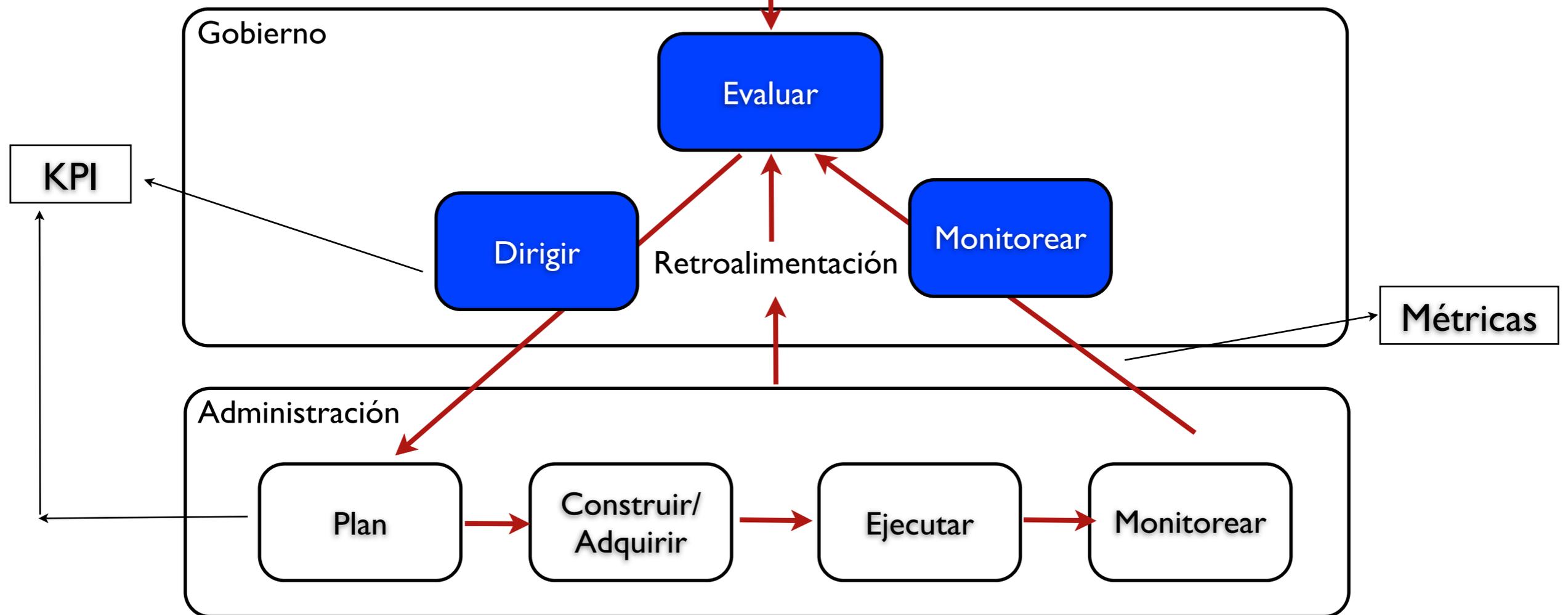
Gobierno

Tres principios

- Separación de gobierno y administración
- Métricas guían la gestión
- Aplicación de mejores prácticas

Separación en gobierno y administración

Necesidades de negocio



Tercerización guiada por EA

Tres modelos de tercerización

- Tercerización estratégica
- Alianza en cosourcing
- Relación transaccional

Outsourcing y el nivel de madurez de EA

	Silos	Tech. estandarizada	Core Optimizado	Modularidad
Qué	Procesos aislados	Administración de infraestructura TI	Adm. de Proyectos e implementación de grandes sistemas	Diseño de proceso y operación con tecnología de soporte
Cómo	T. Transaccional enfocada en procesos finos	T. Estratégica	Cosourcing	T. Transaccional
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos • Riegos • Costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento • Disciplina de proceso y reingeniería • foco en administración • efectividad del costo • capacidad variable • compartir riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad estratégica • Conocimiento en IT y procesos para procesos de clase mundial • foco en administración • efectividad del costo • capacidad variable • compartir riesgo

Relación contractual

Un relación defectuosa

- El modelo de negocio y las relaciones en contratos de outsourcing a menudo tiene fallas fundamentales.
- Estas fallas ocasionan comportamientos negativos directos o inconscientes que ocasionan consecuencias inesperadas

La relación colaborativa

- Cree un modelo de negocio en el que el cliente y el proveedor maximicen sus ganancias
- Cree una cultura donde ambos trabajen para hacer el proceso end-to-end eficiente
- Elimine todas las actividades que no dan valor al proceso
- No se resista al cambio de proceso y de mentalidad

La regla de oro

- Una compañía que terceriza sus procesos no debe ganar a expensas de su proveedor, y viceversa
- La economía de un modelo de negocios colaborativo debe ser tan poderoso que dirija esfuerzos hacia una solución optimizada y completa

Vested Outsourcing

- Framework y mejores prácticas para migrar desde una relación cliente-proveedor hacia una relación altamente colaborativa
- Cliente y proveedor comprometidos con el éxito del otro
- Relaciones económicas que generan crecimiento y no competencia

5 reglas del vested outsourcing

- Enfóquese en salidas, no en transacciones
- Enfóquese en el qué y no en el cómo
- Acuerde salidas claramente definidas y medibles
- Optimice el modelo de costos para lograr equilibrios en costos y servicios
- Estructura de gobierno debe proveer entendimiento y no vigilancia

Sociedad exitosa

- Basada en optimizar tres objetivos claves
 - Innovación y un servicio mejorado
 - Reduciendo costos al cliente
 - Mejorando las ganancias del proveedor

Conclusiones

- Un modelo para tercerizar: EA, relación contractual, gobierno de TI
 - Un objetivo: construir los cimientos para la ejecución
 - Una relación que no genere competencia
 - Una herramienta de gobierno que soporta a los ejecutivos para aprovechar las ventajas de TI
- Reflexiones
 - Puede transferir los retos técnicos de la arquitectura
 - Pero serán remplazados por retos de manejo de relación
 - Puede tercerizar la construcción de sus cimientos pero no su arquitectura

Daniel Benavides
daniel@rainconcept.com

Preguntas !

Bibliografía

- [1] Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing. Kate Vitasek, Mike Ledyard, Karl B. Manrodt
- [2] Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Jeanne Ross, Peter Weill, David Robertson