

---

# LA EXTERNALIZACIÓN, UNA REALIDAD INTEGRADA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

**ANTONIO GUERRA**  
**ANTONIO MACÍA**  
**ALBERTO DELGADO**

Penteo Itc.

El mercado de externalización mundial sigue en crecimiento, especialmente en BPO. En 2007 se prevé que alcance los 137.000 millones de dólares, de los que aproximadamente el 10%, según se estima, se prestará desde India. Parece claro que las compañías de los países desarrollados han integrado en su modelo de gestión la externalización como un mecanismo

para centrar a las organizaciones en su negocio fundamental competencias core.

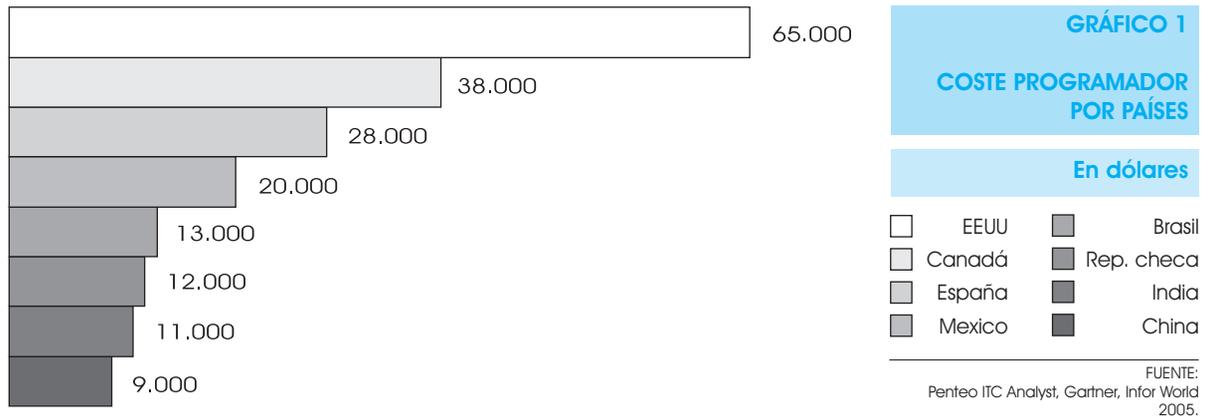
Las Tecnologías de la Información han sido precisamente una de las principales habilitadoras de esa externalización de los procesos, ya que han posibilitado una cierta independencia de la ubicación gracias a la transmisión de información que se ha llevado hasta sus últimas consecuencias con la deslocalización y el *offshoring*.

## LA COMPULSIÓN EXTERNALIZADORA ↓

En los años pasados, especialmente en el mercado americano, se vivió un cierto paroxismo externalizador,

una compulsión por el *outsourcing*. En 2005, seis de cada diez euros gastados en el mundo en servicios de externalización fueron consumidos por compañías radicadas en los EEUU, mientras que sólo dos lo fueron por compañías de la Unión Europea. Pues bien, la situación ha evolucionado dando paso a un cierto desencanto, provocado por una recurrente falta de cumplimiento de expectativas. Datos de este último año indican que aproximadamente el 50% de los contratos de externalización firmados por compañías americanas y el 43% de los firmados por compañías europeas han sido calificados por los clientes como "no satisfactorios".

Nos encontramos, pues, con una realidad reciente que ha tenido un éxito extraordinario en las principa-



les economías desarrolladas. No resulta sorprendente ese éxito si tenemos en cuenta (gráfico 1, la diferencia de costes entre un programador típico en EEUU, las economías más desarrolladas de Europa, los receptores tradicionales de *offshoring* (India y China) y los países emergentes en este mercado, como pueden ser los del este de Europa.

Mientras el sueldo medio de un programador tipo en Estados Unidos se sitúa entre los 60.000 y 65.000 dólares, según qué fuentes se consulten, un profesional con similares capacidades en la India puede percibir alrededor de 12.000 dólares. Añadiendo España a la comparación, la retribución típica para el mismo perfil estaría en la cercanía de los 28.000 dólares.

Aunque se han observado importantes barreras, fundamentalmente culturales, y no tanto idiomáticas, en la externalización de las tareas TIC, la alta capacitación de los profesionales en indues hace extraordinariamente atractiva la transferencia de ciertos servicios tecnológicos a esos países emergentes. Así, aunque la mayoría del *outsourcing* se refleja en contratos prestados «localmente» al cliente, es decir, en el mismo país o ubicaciones adyacentes, el *offshoring* ha ido ganando peso.

### NUEVOS ENTRANTES, CONTRATOS MENORES ↓

En este contexto, los mayores actores del mercado de *outsourcing* a nivel mundial (los seis grandes son IBM, Hewlett-Packard, Accenture, CSC, EDS y ACS) están viendo amenazada su posición de manera creciente por competidores locales de menor dimensión (Capgemini, Siemens, T-Systems y otros menores) y por nuevos entrantes de países emergentes, como Tata Consulting Services, Infosys, Wipro y Patni Computer Services.

En 2004, según TPI, la cuota de mercado de los seis grandes en Europa cayó del 73% al 36%, y en EEUU, del 87% al 65%. Hasta tal punto es así, que la creciente preocupación en la economía americana por la pérdida de empleo que el *offshoring* está provo-

cando ha favorecido el nacimiento de iniciativas como la de IT Onshore, una empresa que ofrece una alternativa al *offshoring* a sueldos más cercanos a los europeos, pero aún muy por encima de los del sudeste asiático.

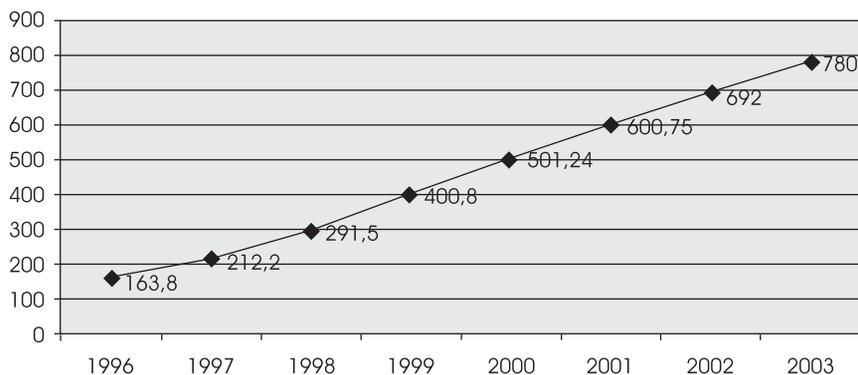
En los últimos años hemos visto ciertos “fracasos sonados” de contratos de externalización de gran volumen y duración. Se han presenciado procesos de internalización de servicios previamente externalizados y se han cancelado contratos millonarios antes de su fecha prevista de finalización.

JPMorgan externalizó en diciembre de 2002 sus servicios IT a IBM, en un contrato de siete años por un importe de 5.000 millones de dólares. Dos años después, tras su fusión con Bank One, volvió a asumir los servicios, con los problemas asociados a ese doloroso proceso, derivados de la amnesia organizativa y la dificultad de la gestión de los cambios de personal y de procesos.

Sears canceló en 2005, apenas un año después del inicio de un contrato previsto para 10 años, su relación contractual de 1.600 millones de dólares con CSC, argumentando incumplimiento del proveedor de sus obligaciones. Finalmente, Dow Chemical y EDS dieron por concluida su relación de mutuo acuerdo a la mitad del período de un contrato de siete años por 1.400 millones de dólares.

Lo que estamos observando es un proceso de maduración de la estrategia de las compañías usuarias. El mercado de externalización sigue creciendo, pero el importe unitario de los contratos está en clara disminución. Las compañías con experiencia en *Outsourcing* han aprendido que un único proveedor difícilmente puede proporcionar una solución óptima para todos los servicios, y están optando por ser más selectivos y aumentar el número de proveedores de servicios, en una estrategia de externalización múltiple.

Incluso en contratos de gran volumen, con rendimientos suficientemente satisfactorios que no están



**GRÁFICO 2**  
**EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE EXTERNALIZACIÓN EN ESPAÑA**

Millones de euros

FUENTE:  
Asociación Española de Consultoría.

siendo cancelados antes de su vencimiento, los clientes prevén dividir los servicios a la finalización del contrato entre diversos *outsourcers* para reducir los riesgos y obtener la solución óptima. Esta tendencia obliga a las organizaciones a disponer internamente de mayores competencias para la gestión de proveedores, de procesos de evaluación, selección y seguimiento más rigurosos, y a los proveedores a ser excelentes en la prestación de servicios mientras conviven con otros *outsourcers* en el SI del cliente.

Un ejemplo paradigmático de contrato de *outsourcing* que sigue esa tendencia de *dividir para vencer* es el anunciado por el banco holandés ABN AMRO. El banco contrató hace años a EDS servicios de *outsourcing* por valor de 1.300 millones de dólares. En septiembre del 2005, ABN anunció una serie de acuerdos por 1.800 millones de euros, con cuatro *outsourcers*, tres de los cuales con base en India: IBM, Infosys, Tata (TCS) y Patni. TCS e Infosys ganaron el contrato de mantenimiento de aplicaciones; Patni ganó el acuerdo principal de desarrollo; y las cuatro compañías compiten internamente por desarrollos adicionales. La infraestructura cayó de la mano de IBM, sin duda el principal beneficiado.

En España, también estamos observando la tendencia a dividir los contratos de *outsourcing*, tanto en los nuevos entrantes como en las renovaciones al vencimiento.

### EVOLUCIÓN DEL MERCADO ESPAÑOL DE SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN

Del mismo modo que los excesos en el gasto TIC de finales de los 90 no se produjeron igual en España, el *outsourcing* TIC, lejos de haber explotado en nuestro país, es una actividad en pronunciado crecimiento. Hasta hace muy pocos años, el mercado ha sido incipiente, desarrollado en buena medida bajo la influencia de la propia presión de los proveedores, que han actuado para impulsar un crecimiento de sus operaciones en este segmento, que compensase la

desaceleración de otras de sus líneas de negocio tradicionales.

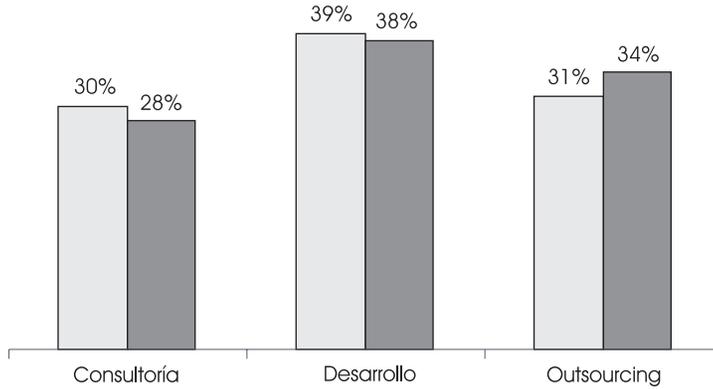
A partir del año 1999, en el que se produjo un cierto *boom* del negocio de externalización, los crecimientos han sido de dos dígitos año y tras año de manera consistente. Sin embargo, todos los datos y la experiencia llevan a afirmar que la externalización en España sigue siendo fundamentalmente tecnológica, sin que la externalización de procesos haya tenido un peso relevante (gráfico 2).

Según la Asociación Española de Consultoría, mientras el crecimiento de la cifra del negocio de este sector previsto para el 2005 respecto al 2004 es de un 8,3%, el crecimiento del negocio de *outsourcing* va a crecer en cifras de dos dígitos. Como puede apreciarse en el gráfico 3, los servicios de externalización son los únicos que van a crecer en este ejercicio, hasta alcanzar el 34% del volumen de negocio del sector.

En nuestros estudios del Barómetro Penteo de Estrategia 2006 hemos constatado que los servicios que están siendo externalizados de manera más intensa son, efectivamente, los relacionados con la infraestructura (comunicaciones, microinformática y almacenamiento), con alrededor de un 50% de compañías que han externalizado total o parcialmente ese servicio. También presentan una tasa de externalización relevante el soporte al usuario (*phel desk*), especialmente en su primer nivel, manteniendo los niveles superiores en prestación interna.

Como puede verse en el gráfico 4, la externalización de procesos de negocio completos (*Business Process Outsourcing*) es prácticamente testimonial, con alrededor de un 5% de presencia, focalizado mayoritariamente en las grandes empresas o corporaciones. Es sin duda en este ámbito en el que los principales *outsourcers* tienen su foco para los próximos años.

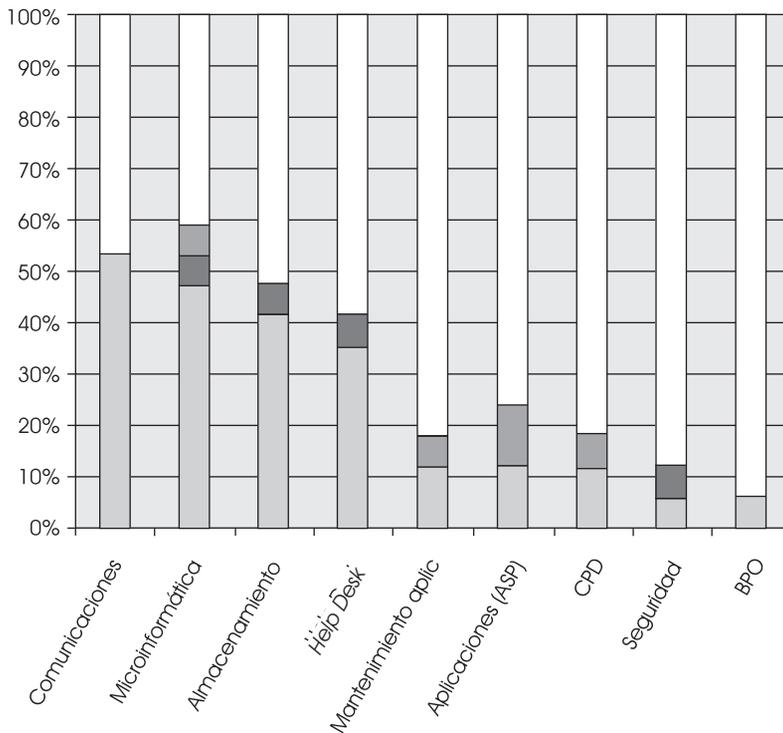
Si comparamos estos resultados con los que indican la externalización en el resto de la Unión Europea, ve-



**GRÁFICO 3**  
**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL NEGOCIO DE OUTSOURCING DENTRO DEL DE LAS CONSULTORAS**

2004  
 2005

FUENTE: Penteo ICT Analyst 2006.



**GRÁFICO 4**  
**SERVICIOS EXTERNALIZADOS**

No y no pensamos hacerlo  
 Pensamos hacerlo en un futuro  
 Estamos en proceso  
 Sí

FUENTE: Penteo ICT Analyst 2006.

mos que el grado de externalización es superior en el resto de esos países de la Unión que en España, especialmente en cuanto al mantenimiento de aplicaciones (gráfico 5).

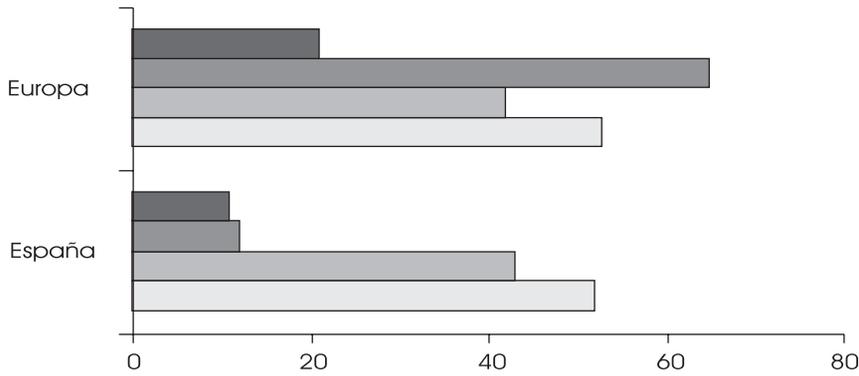
Abundando en lo comentado respecto a la tendencia mundial al *outsourcing* diversificado, es decir, a la búsqueda del mejor proveedor para cada solución huyendo del paradigma «*take it all*» de externalizaciones globales, vemos que en España, aun siendo un mercado más incipiente, la presencia de múltiples *outsourcers* por compañía es notable, aunque inferior a la europea.

Las razones para esta situación cabe buscarlas no sólo en el buen criterio de los responsables de tecnología españoles sino en la desconfianza provocada por

la falta de capacidad de los *outsourcers* en el inicio del proceso en el Estado español, que llevó a las empresas a adoptar la externalización con reservas y precauciones (gráfico 6).

### LA EXTERNALIZACIÓN COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO ↓

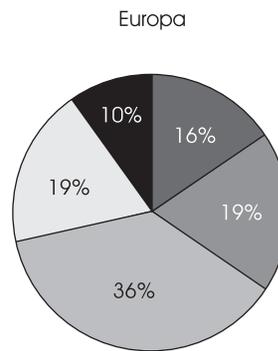
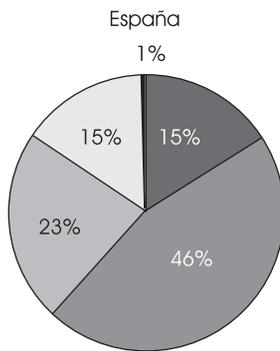
En este contexto de compañías más expertas, servicios más consolidados, mayor implicación y exigencia de rendimiento e innovación por parte de la dirección general y las áreas funcionales en la provisión de servicios TIC y de nuevas expectativas en el *outsourcing* de procesos, la externalización ha dejado de ser un recurso táctico opcional, para convertirse en un elemento estratégico, en una herramienta in-



**GRÁFICO 5**  
**PORCENTAJE DE COMPAÑÍAS QUE EXTERNALIZAN EL SERVICIO**

Networking  
 Mantenimiento aplicaciones  
 Microinformática  
 CPD

FUENTE: Penteo ICT Analyst, Forrester 2006.



**GRÁFICO 6**  
**NÚMERO DE OUTSOURCERS PRESENTES EN LA COMPAÑÍA**

1  
 2  
 3 a 4  
 5 a 10  
 Más de 10

FUENTE: Penteo ICT Analyst, Forrester 2006.

tegrada en la gestión de negocio de las organizaciones.

Aquellas compañías que han externalizado con un enfoque táctico se han encontrado muy frecuentemente insatisfechas en sus expectativas. Entre los factores clave que están presentes cuando se produce esta insatisfacción observamos los siguientes:

**Inexistencia** con carácter previo al proceso de externalización de una estrategia para la provisión de los servicios TIC.

**Incorrecta o incompleta definición de los objetivos** de la compañía.

**Falta de concreción del modelo** de externalización, incluyendo, entre otros, la dinámica del servicio, el modelo de prestación multi o monoproveedor, el modelo de relación con los **outsourcers**, el grado de implicación deseado, la duración del contrato, los procesos de gestión, las métricas de seguimiento, las dinámicas de evolución...

**Deficiente implicación** en la definición del modelo y los objetivos de los usuarios de negocio y la dirección de la organización.

**Falta de conocimiento de las capacidades internas** y deficiente tratamiento de la gestión del cambio.

**Falta de comunicación** a los proveedores de los procesos de decisión, transición y gestión.

Todos esos factores de fracaso tienen su origen en un error primordial en el que muchas compañías han caído: abordar la externalización como una solución táctica para conseguir un ahorro de costes, una respuesta a un problema puntual o una solicitud episódica de la dirección, o una medida para paliar un problema de incapacidad por falta de habilidades o recursos humanos o materiales.

Las compañías que han tenido más éxito en la externalización son aquellas que han comprendido que el *outsourcing*, tecnológico o de otra índole, es ya un elemento de la estrategia de negocio, que va acompañado de una serie de disciplinas y técnicas de gestión.

A esa estrategia de negocio es a la que debe responder y seguir la estrategia TIC, que debe reflexionar y decidir sobre cómo la organización va a obtener los servicios que necesita para su actividad, en la forma en que le resulten menos costosos, proporcionando al tiempo los niveles deseados de eficacia, agilidad e innovación.

Esta estrategia de provisión de servicios consta de un conjunto de escenarios, planes, directivas y decisiones que van a dirigir el proceso para contratar los

servicios externamente o para proveerlos internamente. Para poder definirla es necesario conocer los requisitos de negocio, las competencias internas y las alternativas en el mercado, lo que requiere de un liderazgo por parte del director TIC y de una obligada implicación de la dirección de la compañía.

El departamento TIC actúa como un integrador de los objetivos de la dirección y las áreas funcionales, los requisitos de la arquitectura y las capacidades del mercado. El director TIC debe asumir ese rol estratégico, porque es el mejor capacitado para hacerlo, evitando que otra posición en la organización menos idónea asuma esa función.

Para ello, los departamentos TIC deben conocer profundamente las necesidades de la compañía y organizarse de forma adecuada. Penteo propone un modelo organizativo (gráfico 7), en el que el departamento TIC tiene tres dimensiones de actuación, con perfiles profesionales diferenciados. La definición de la estrategia de externalización y la gestión de los servicios externalizados requieren de un equipo en el que la dimensión GSE (Gestor de Servicios Externos) esté adecuadamente desarrollada

### LA IMPORTANCIA DE DEFINIR BIEN LOS OBJETIVOS DE LA EXTERNALIZACIÓN

El principal elemento de la estrategia de externalización es la correcta definición de los objetivos que impulsan a la compañía a decidir que uno o varios servicios vayan a ser obtenidos de un proveedor externo. Aunque no resulte obvio, la reflexión respecto a cómo alcanzar esos objetivos va a determinar completamente todos los demás elementos de nuestra estrategia de externalización. Así, los objetivos determina-

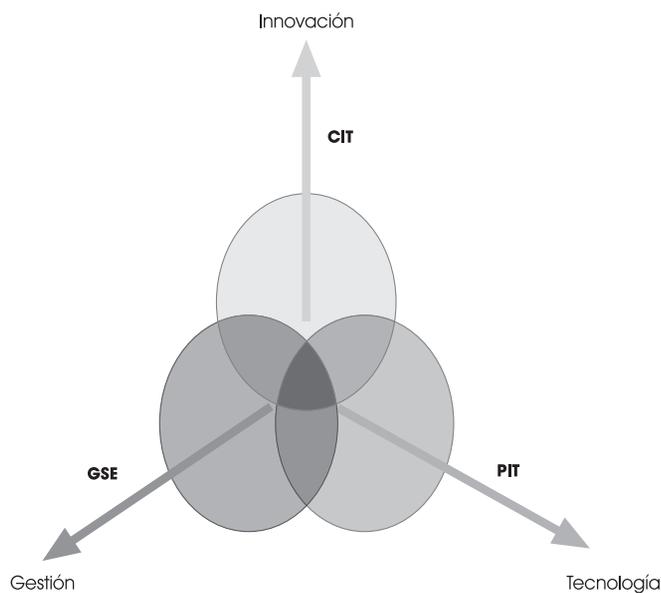
rán qué tipo de modelo de *outsourcing* necesitamos; ese modelo implicará el tipo de proveedor y el modelo de relación que resultarán idóneos. Se deduce, por tanto, que una incorrecta definición de esos beneficios devaluará su naturaleza estratégica para convertir el *outsourcing* en táctico, e imposibilitará la obtención del valor óptimo (gráfico 8).

Los beneficios esperados, es decir, las causas que tradicionalmente han inducido a las compañías a plantearse la externalización son, entre muchas otras: a) centrarse en las competencias core; b) aumentar la agilidad; c) optimizar las operaciones (hacer más con menos); d) acceder a competencias TIC, y e) reducir o transferir los riesgos. Algunos de esos objetivos son claramente estratégicos, mientras que otros pueden más bien calificarse de tácticos.

Los resultados de nuestro Barómetro de Estrategia 2006, en el que hemos preguntado a los responsables TIC de las compañías (con servicios externalizados) estudiadas cuáles eran sus objetivos previos a la externalización, nos muestran que los directores TIC no caen en el enfoque táctico asociado a los costes. Hemos observado que centrarse en las áreas de mayor valor, el acceso a expertise externa y la mejora de servicio a los usuarios figuraban entre las principales preocupaciones, mientras que los costes estaban muy por debajo (figura 9).

Los objetivos que vimos anteriormente podemos centrarlos fundamentalmente en tres tipos:

**Reducir costes.** Cuando nuestra compañía considera que un servicio está comoditizado, nuestro objetivo es obtenerlo reduciendo al máximo el coste,



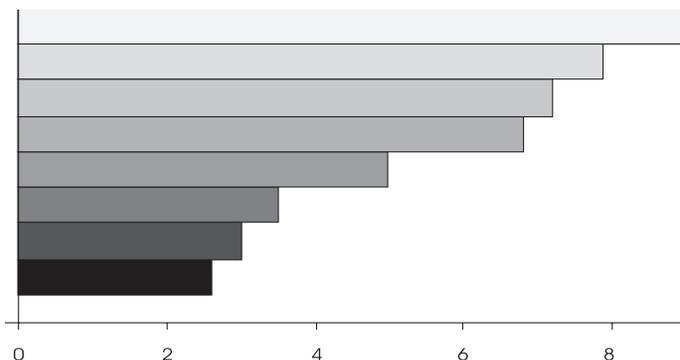
**GRÁFICO 7**  
**MODELO DE DIMENSIONES DE ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO TIC**

FUENTE:  
 Penteo ICT Analyst 2005.



**GRÁFICO 8**  
LA IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS EN EL MODELO DE EXTERNALIZACIÓN

FUENTE:  
Penteo ICT Analyst 2005.



**GRÁFICO 9**  
OBJETIVOS PREVIOS A LA EXTERNALIZACIÓN

FUENTE:  
Penteo ICT Analyst 2005.

pero manteniendo los niveles de disponibilidad y calidad.

**Mejorar el servicio.** Cuando la prestación de un servicio es «mejorable», tanto porque no disponemos de la suficiente flexibilidad, capacidad, disponibilidad como porque lo estamos obteniendo de manera subóptima, buscaremos obtenerlo de un modo diferente, aunque no suponga necesariamente una reducción de costes, con mayor eficiencia, no por la reducción del coste sino por el aumento de la eficacia.

**Transformar el negocio.** Cuando entendemos que obtener un determinado servicio con otro modelo, o acceder a un servicio nuevo que nosotros no podemos prestar puede cambiar nuestro modo de hacer las cosas, estamos transformando alguno de nuestros procesos de negocio.

Cada uno de estos tipos de objetivos lleva aparejado un tipo diferente de externalización:

**Soporte:** Es un *outsourcing* de la infraestructura tecnológica y las tareas asociadas, que se mide fundamentalmente por rendimiento y coste.

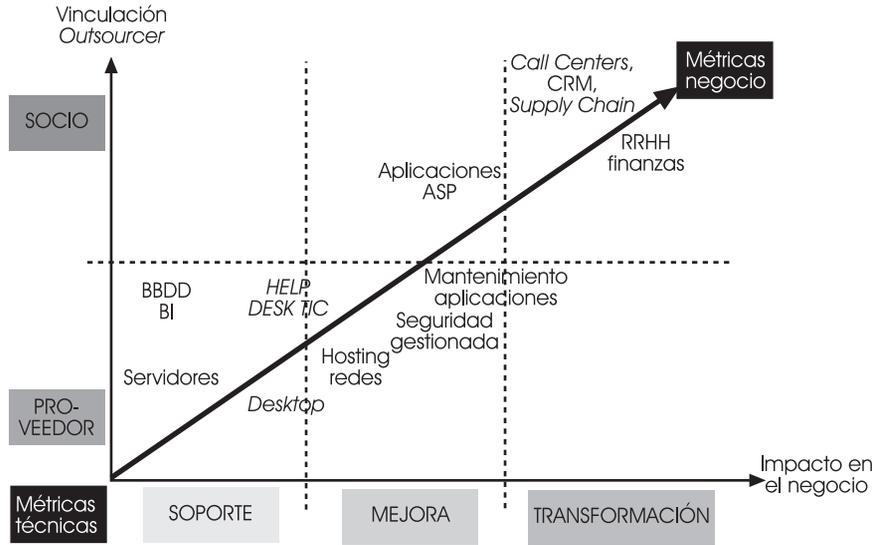
**Mejora:** Buscamos la realización de tareas en un pro-

ceso, con métricas sobre resultados TIC pero no asociados a indicadores de negocio.

**Transformación:** En este tipo de *outsourcing*, el proveedor se responsabiliza de procesos completos, por lo que la evaluación ha de basarse en indicadores de negocio.

A medida que nos desplazamos de soporte a transformación (gráfico 10) vamos a tener que definir una relación diferente con el proveedor, que evolucionará desde un mero proveedor a un socio. El perfil de socio de negocio no siempre es preferible al de proveedor, porque simplemente responde a una relación con objetivos diferentes. De un socio esperamos compromiso, coincidencia de intereses, compartición de riesgos... Evidentemente, no podemos esperar que nuestro *outsourcer* se comporte como un socio si no le hemos transmitido en el proceso de selección que ese es nuestro modelo, ni si el servicio que nos presta responde a un modelo de mero soporte, centrado en el coste.

El tipo de relación se refleja de manera muy directa, aunque no únicamente en los mecanismos de evaluación y revisión del servicio. En el Barómetro de Estrategia 2006 hemos observado que en este aspec-



**GRÁFICO 10**  
**TIPOS DE EXTERNALIZACIÓN Y RELACIÓN CON EL PROVEEDOR**

FUENTE: Penteo ICT Analyst, 2005.

to, las compañías españolas tienen un largo camino a recorrer: un 18% no han especificado en el contrato ningún mecanismo de revisión de precios; un 13% no tienen ningún mecanismo de revisión de SLA, y un 19% revisan los SLA basados en encuesta de los usuarios.

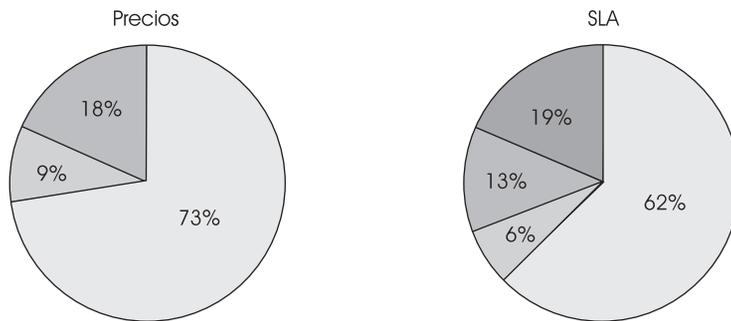
Este es un comportamiento muy característico de relaciones de externalización basadas en el modelo de proveedor. Nuestra visión es que las compañías deberían incluir siempre en sus contratos de externalización cláusulas de revisión de precios y de evaluación del cumplimiento de SLA basados en indicadores de mercado gracias a un *benchmarking* externo, que les permita obtener los servicios en la mejor manera posible en cada momento, al tiempo que mantiene el precio en términos que resulten atractivos para el *outsourcer*. Recordamos que incluso en relaciones proveedor, un factor clave de no

fracaso es que la relación sea de mutua conveniencia (gráfico 11).

En el ámbito europeo, estudios realizados por Forrester muestran que las compañías están mucho más satisfechas del cumplimiento de sus objetivos en términos de precio y nivel de servicio que de la innovación aportada a los procesos y al negocio por los proveedores, lo que abunda en la idea ya apuntada de que las relaciones de *partnering* son las menos desarrolladas

**UN MODELO DE GESTIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN**

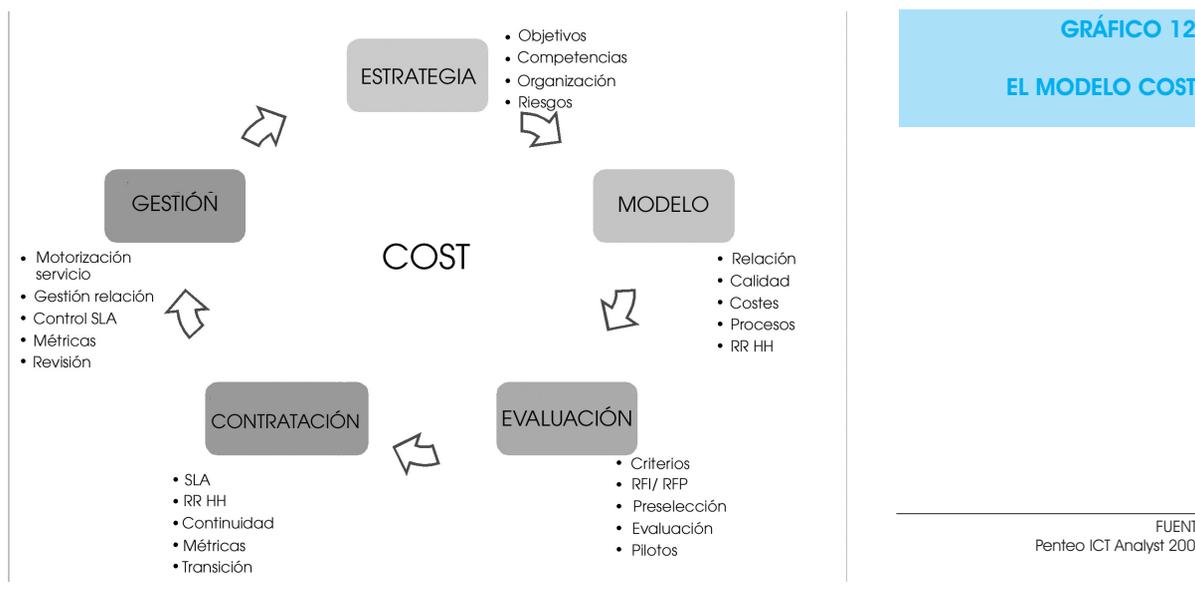
La externalización integrada en la gestión necesita de la adopción de modelos específicos. La obtención de servicios TIC es un proceso continuo, con un ciclo de vida que va más allá de los procesos de contra-



**GRÁFICO 11**  
**MODELOS DE REVISIÓN**

Revisión periódica sin auditoría externa	Ningún mecanismo de revisión
Revisión periódica con benchmarking externo	Revisión periódica basada en encuesta de satisfacción

FUENTE: Penteo ICT Analyst, 2005.



tación o selección.

Penteo ha evolucionado su metodología para los procesos de externalización (C.O.S.T., Contratación de *outsourcing* de Servicios Tecnológicos), para definir un modelo integral de gestión de la externalización que permite abordar ese ciclo de vida en su integridad (figura 12).

Las fases del ciclo de vida son las siguientes:

**Estrategia.** En ella se definen los objetivos estratégicos y beneficios esperados, se analizan las competencias de la organización y los riesgos. Esta estrategia debe ser totalmente congruente con la de negocio, implicar a la dirección general y realizarse utilizando técnicas de planificación estratégica análogas a las utilizadas por la dirección del negocio (análisis externo, interno, de *stakeholders*...). Evidentemente, la estrategia debe revisarse periódicamente y dar lugar a impulsos de innovación en el resto de fases del modelo.

**Modelo.** Una vez definida la estrategia, es preciso definir el modelo de provisión de Servicios, que incluye los servicios a externalizar, los modelos de calidad y costes, los procesos y actores de gestión, la actuación sobre los recursos humanos, los procesos de evaluación y selección, contratación, transición, seguimiento y revisión. Cada cambio en la estrategia o la extinción de los contratos de externalización provocará la modificación del catálogo de servicios a externalizar y lanzará transiciones a la fase de evaluación y selección.

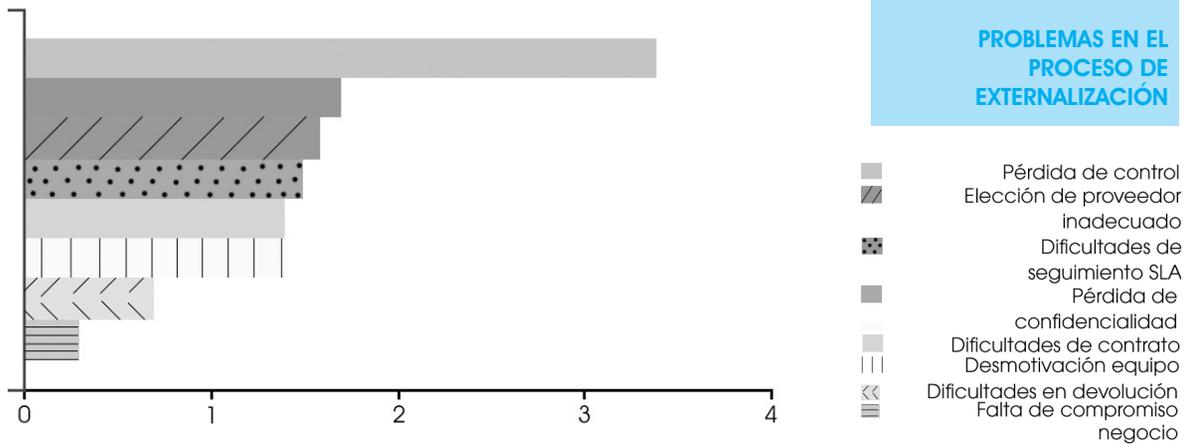
**Evaluación y selección.** En esta fase se concreta la estrategia y el modelo de provisión en pliegos de condiciones que permita a los proveedores realizar

ofertas para la prestación de los servicios a ser externalizados. El objetivo es desarrollar un conjunto de RFP y definir los aspectos de relación con los proveedores y los términos del concurso. En la evaluación y selección se analizan las ofertas presentadas y se determina la que, para cada paquete de servicios, mejor responde al modelo.

**Contratación.** Tradicionalmente se ha considerado el momento de la contratación como aquél más crítico y en el que es más precisa una asesoría especializada. Si bien es cierto que el contrato es muy importante, porque cierra y rubrica el proceso de modelo y evaluación, es imposible tener un buen contrato si el resto del proceso no es correcto. La redacción del contrato o contratos debe reflejar la estrategia y los modelos, la propuesta del proveedor y contemplar las cautelas legales necesarias. Finalmente, es fundamental desarrollar un plan detallado de transferencia desde la situación actual hacia la situación de provisión de servicios externalizados con el nuevo proveedor.

**Gestión.** La etapa de gestión involucra de manera continua a la dimensión GSE del departamento TIC en la evolución continua de los indicadores de rendimiento, con o sin *benchmarking*, y el trabajo con el proveedor para facilitar la correcta prestación de los servicios.

En cada una de las fases de ese ciclo de vida es necesario contar con una metodología clara y sistemática que sirva de guía a la organización en la toma de decisiones, facilitando la comunicación de las mismas tanto a los *outsourcers* como a la dirección de la compañía.



FUENTE:  
Pentoe ICT Analyst 2005.

## PROBLEMAS OBSERVADOS EN LA EXTERNALIZACIÓN

La maduración del *outsourcing* tecnológico ha conllevado el aprendizaje de los clientes y proveedores y la pérdida de muchos de los temores latentes a la externalización. Sin embargo, los procesos de *outsourcing* siguen siendo complejos y gestionados con importantes carencias. En Pentoe hemos estudiado en los últimos años los problemas que las compañías están encontrándose en sus procesos de externalización.

Según el Barómetro de Estrategia 2006, cuando se pregunta a los responsables TIC por cuáles han sido los problemas más importantes de sus procesos de externalización, se constata que la pérdida de control del proveedor es el mayor reto al que han tenido que enfrentarse. A bastante distancia, encontramos la incorrecta selección del proveedor y las dificultades en la medición y seguimiento del grado de satisfacción de los objetivos de nivel de seguimiento del servicio. También son destacables la desmotivación del equipo y la dificultad de elaborar un buen contrato de externalización (gráfico 13).

Cuando hemos indagado mediante investigación cualitativa sobre las causas percibidas de esos resultados, nos hemos encontrado con una serie de motivaciones que emergen en la raíz de esos problemas.

**No disponer de un modelo de gestión** de la relación de la externalización. Muchas empresas que han externalizado no han desarrollado un plan exhaustivo y coherente para la gestión de la relación de externalización, que se traduce en la pérdida de control y la no consecución de los objetivos.

**No realizar la selección del, outsourcer con un proceso exhaustivo**, que permita detectar cuando el proveedor no es el que más conviene a nuestros objetivos, identificando falta de competencia o experiencia del mismo, o problemas de escala. Los Departamentos TIC deben incorporar a su equipo una función de gestión de proveedores externos, que va a ganar importancia en el futuro, y que resulta clave para obtener de manera sostenida los resultados deseados.

**No poner énfasis en la gestión del cambio.** Nunca es demasiado pronto para empezar a abordarla. Es necesario tratar temas de personal, crear estructuras organizativas, etc.

**Tomar la externalización como la huida ante una incapacidad.** No se puede externalizar lo que no se sabe gestionar, ya que no se sabrán definir los acuerdos de nivel de servicio (SLA), los contratos, las métricas, etc.

**Tener una visión a corto plazo, centrada en los costes.** Sobre todo en los primeros procesos de externalización, se tenía una idea muy centrada en los costes a corto plazo. Ahora sabemos que los costes de una externalización casi siempre están en buena medida ocultos.

**No disponer de un modelo de provisión previo**, incluyendo los niveles de servicio deseados, los beneficios esperados, los mecanismos de revisión. Esto conduce a la improvisación, a dar el poder al proveedor o a no conseguir los objetivos estratégicos.

**No entender que si el proveedor no obtiene beneficio de la relación, nosotros tampoco.** El contrato tiene que ser bueno para el proveedor, si no, será malo para nosotros.