

## ¿Necesitan los proveedores de outsourcing una metodología para la provisión de servicios?

Javier Sáenz <sup>1</sup>, Mercedes de la Cámara <sup>1</sup>, Jose A. Calvo-Manzano <sup>2</sup>, Magdalena Arcilla <sup>3</sup>

[jsaenz@eui.upm.es](mailto:jsaenz@eui.upm.es), [mcamara@eui.upm.es](mailto:mcamara@eui.upm.es), [jacalvo@fi.upm.es](mailto:jacalvo@fi.upm.es), [marcilla@issi.uned.es](mailto:marcilla@issi.uned.es)

<sup>1</sup> Escuela Universitaria de Informática, Universidad Politécnica de Madrid, Ctra. Valencia Km. 7, Madrid, 28031 Madrid, Spain.

<sup>2</sup> Facultad de Informática, Universidad Politécnica de Madrid, Campus de Montegancedo, 28660 Boadilla del Monte (Madrid), Spain.

<sup>3</sup> Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática, Universidad Nacional de Educación a Distancia, C/ Juan del Rosal 16, Madrid, 28040 Madrid, Spain.

DOI: 10.4304/risti.e1.61-75

**Resumen:** El mercado de outsourcing ha estado creciendo en los últimos años y se espera que lo siga haciendo, pero este crecimiento se ha visto limitado por el fracaso de muchos proyectos. Estos fracasos se han debido en gran parte a los problemas con los proveedores: la falta de experiencia y capacidad para asumir los proyectos, y una comunicación difícil. Se han propuesto marcos de buenas prácticas para la gestión de proyectos de outsourcing desde el punto de vista del cliente, pero no ha sido así para los proveedores, que basan la prestación de servicios en su experiencia pasada y sus capacidades técnicas. El objetivo de este trabajo es establecer la necesidad de proponer una metodología que guíe a los proveedores a lo largo de todo el ciclo de vida del outsourcing y facilite la provisión de servicios de calidad y bien gestionados.

**Palabras-clave:** Outsourcing; metodología, provisión de servicios.

### ***Service delivery: Is it needed a methodology for outsourcing service providers?***

**Abstract:** The outsourcing market has been growing in recent years and it is expected to keep doing it, but this growth has been limited by the failure of many projects. These failures have been due to a major degree to problems with providers: lack of experience and capacity to take on the projects and difficult communication. There are good practices frameworks for managing outsourcing projects for clients, but it is not the same for providers, who base the provision of services on their past experience and technical capabilities. The aim of this paper is to state the need to propose a methodology that guides providers throughout the whole outsourcing life cycle and facilitates the provision of quality services and their management.

**Keywords:** Outsourcing; methodology; service delivery.

## 1. Introducción

Los modelos organizativos empresariales que tradicionalmente han existido durante el último siglo están sufriendo una profunda transformación (Ernst & Young's, 2008). A partir de la década de los 90 del siglo pasado, debido fundamentalmente a los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, a partir de ahora TIC, a la fuerte presión competitiva, a la cambiante y cada vez mayor complejidad de los negocios y a la necesidad de un constante crecimiento, las organizaciones se ven forzadas a dedicarse a sus actividades principales y a la externalización de aquellas que no lo son, convirtiéndose el outsourcing en una necesidad estratégica.

Aunque los principales beneficios del outsourcing para un cliente son de tipo financiero y la dedicación a las actividades principales de la organización, en la literatura (Quelin, 2003), (Gilley, 2000) o (Kakabadse, 2002), se han citado otros beneficios no menos importantes: reducción de costes operativos, posibilidad de convertir costes fijos en variables, mayor competitividad en cuanto a precios, menor necesidad de capital, mayor control de costes, mayor flexibilidad ante la demanda, acceso a las últimas tecnologías de forma más fácil y económica, mejora de la calidad, mejor control de los departamentos internos, posibilidad de aumentar el catálogo de servicios, acceso a nuevas competencias ajenas a la empresa, mayor acceso a expertos en las actividades externalizadas o el reparto de los riesgos comerciales. Estos motivos quedaron contrastados en (HfS Research and the London School of Economics Outsourcing Unit, 2011), donde se presentan los resultados de un estudio sobre 347 clientes de outsourcing acerca de la importancia que dan a un conjunto de beneficios esperados de la externalización de sus servicios y que se organizó separando las cuatro regiones principales a nivel mundial. En este estudio, la reducción de costes y la eficiencia operativa se constatan como los principales motivos para la externalización, sin diferencia entre las organizaciones de las diferentes zonas del mundo. Se demuestra también la coincidencia, con algunas pequeñas diferencias numéricas, en el resto de indicadores: mejor acceso a nuevas tecnologías, transformación y reingeniería de procesos, mayor eficiencia operativa a nivel global, mayor facilidad para introducir cambios en la operativa del negocio, cumplimiento de requisitos legales y regulatorios o mejores ofertas de los proveedores.

Toda organización que pretenda llevar a cabo proyectos de externalización de sus actividades debe ser consciente de los riesgos a los que se expone (derivados principalmente de la relación con el proveedor y de la pérdida de control sobre las actividades externalizadas), ser capaz de analizarlos, valorarlos y gestionarlos adecuadamente. En la literatura mencionada para los beneficios del outsourcing ((Quelin, 2003), (Gilley, 2000) o (Kakabadse, 2002)) y en (Axelrod, 2004), se indican algunos de estos riesgos: dependencia del proveedor, costes ocultos, pérdida de know-how, menores esfuerzos en investigación y desarrollo (y posiblemente una reducción en la capacidad competitiva frente a otras organizaciones), actitudes desleales por parte del proveedor, falta de capacitación por parte del proveedor o dificultades de comunicación y coordinación.

Según (Gartner, 2013), el mercado global de outsourcing de Tecnologías de la Información (TI) crecerá en 2013 a un ritmo del 2,8%, ligeramente superior al de 2012, que lo hizo al 2,1, para llegar a los 288 billones de dólares frente a los casi 252 billones

de dólares de 2012. Obviamente este crecimiento no será igual en todas las áreas geográficas, especialmente en el caso de China e India o América del sur, zonas para las que se espera un crecimiento de dos dígitos frente a la caída de casi un 2% en Europa. El crecimiento más significativo lo tendrá el cloud sourcing (outsourcing en la nube) para el que ya en 2012 fue del 48,7%, llegando a los 5.000 millones de dólares (Computing.es, 2012). En (Gartner, 2011), se presenta una previsión de crecimiento para el outsourcing global hasta el año 2015 por regiones; en base a la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, Compound Annual Growth Rate), se constata un crecimiento continuo de un 4,5% de media durante el periodo analizado. El outsourcing de infraestructuras, con un crecimiento ligeramente por debajo de la media, ha estado impulsado por los nuevos modelos de computación en la nube (IaaS - Infrastructure as a Service-, PaaS -Platform as a Service-, SaaS -Software as a Service-, DSaaS -Data Storage as a Service- o EaaS -Everything as a Service). El outsourcing de aplicaciones sigue creciendo a ritmo sostenido, especialmente hacia los países emergentes. La crisis que vive el mundo occidental está influyendo en los ratios de crecimiento, pero también existen problemas inherentes a toda relación de outsourcing que lastran este crecimiento (McCray, 2008), y que en parte ya se han mencionado al enumerar los riesgos propios de todo proyecto de externalización:

- Falta de entendimiento entre el cliente y el proveedor sobre los derechos de decisión y los procesos después de la firma del contrato.
- Falta de apoyo por parte de los responsables del cliente
- Escaso conocimiento del contrato por las dos partes.
- El cliente destina poco personal para el control y gestión del proyecto de outsourcing.
- El personal del cliente al cargo del proceso de externalización no tiene las habilidades requeridas.
- Pérdida de talento y/o pobre transferencia de conocimiento.
- Incapacidad para satisfacer las demandas iniciales del proyecto para su puesta en marcha una vez firmado el contrato.
- Resistencia de los usuarios a adoptar los nuevos métodos.
- Choque cultural entre el cliente y el proveedor.
- Los cambios no permanecen.

Para mitigar estos problemas y facilitar los cambios necesarios para la consecución de los objetivos previstos con la externalización, en (McCray, 2008) se proponen una serie de acciones: compromiso y visión de los líderes por parte del cliente, efectividad del personal, alineamiento (tanto a nivel organizativo como procedimental) de las dos partes y disposición a gobernar el proceso por parte del cliente. Uno de los mayores problemas asociados al outsourcing es el conflicto entre los objetivos de las dos partes, que han llevado a cuestionar la efectividad de los proyectos de outsourcing de TI, y a algunas organizaciones a finalizar sus contratos de outsourcing y volver a asumir esas actividades al no haber conseguido los objetivos esperados (Qu, 2010). Esto lleva a pensar que los problemas con el outsourcing de TI no se derivan de las decisiones estratégicas de las organizaciones, sino a nivel operativo y, principalmente, de la falta de una adecuada estrategia de relación entre las partes y los mecanismos de control de esta relación (Urbach, 2012), (Ruzzier, 2008). Muchos proveedores de outsourcing tienen problemas para gobernar y gestionar los proyectos de outsourcing de los que son

responsables, principalmente a partir de la etapa de transferencia del servicio, sobre todo aquellas organizaciones con poca experiencia, y falta del conocimiento y habilidades necesarias para llevar a cabo el proyecto (Urbach, 2012), (Mc Cray, 2008), (Blazent, 2010). En (Deloitte, 2011), se profundiza en estos aspectos, indicando un conjunto de problemas que han sufrido las organizaciones cliente en su relación con los proveedores: deficiente entrega de informes, falta de transparencia y pobre comunicación, debida fundamentalmente a la falta de un plan de comunicación y a una gestión deficiente del proyecto. Y en (KPMG, 2007), aunque se constata la idea de que el outsourcing es beneficioso para el cliente, se ha comprobado que la mitad de los proyectos de externalización estudiados han fallado en la consecución de sus objetivos. En (Dreischmeier, 2005), se apuntan más causas a los motivos de fallo en los contratos de outsourcing en las que, en gran medida, aparecen las relaciones entre cliente y proveedor. En una encuesta realizada por Deloitte (Deloitte, 2012) se constata que casi la mitad de los contratos han finalizado antes de los plazos establecidos, considerando como causas principales las siguientes (también en orden de importancia): la calidad del servicio (71%), experiencia del proveedor (33%), precios (33%), transición fallida (29%), problemas de comunicación (28%), mala gestión (20%) y diferencias culturales (13%). Y una vez finalizado el contrato, según el mismo informe, sólo el 66% de las empresas contrataron la prestación de los servicios con otro proveedor, el 34% restante asumieron internamente el servicio (insourcing).

Queda evidenciado que la relación entre el cliente y el proveedor es fundamental para el desarrollo adecuado del proyecto de outsourcing y la consecución de los objetivos establecidos para el mismo. Esta relación debe estar claramente definida en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto de outsourcing y mantenerse un modelo de comunicación en base a este modelo de relación. Así como es también de vital importancia la capacidad del proveedor para prestar el servicio, tanto en conocimiento como en gestión, y la disposición de éste a una mejora continua e innovación. Para conseguir estos objetivos y alcanzar el éxito en la externalización de las actividades de una organización, es importante el uso de un método, metodología o buenas prácticas que conduzcan el proceso desde sus inicios hasta su finalización, con unas actividades, roles y responsabilidades definidas. Esto es válido tanto para el cliente como para el proveedor, ya que ambos tienen que gestionar el proyecto, cada uno desde su punto de vista. Como se indica en (Corbett, 2004), "la aplicación de una metodología, con una correcta gestión y un proceso de ejecución adecuado, debe garantizar el éxito de un proyecto de outsourcing, de la misma forma que una mala aplicación de esa metodología puede hacerlo fracasar".

Con la expansión del outsourcing, en los últimos años también han aparecido algunos marcos de buenas prácticas, que no pueden considerarse metodologías al no tener definidos los roles, responsabilidades y entregables, resultado de la gestión de los proyectos de outsourcing en base a la propia experiencia de las organizaciones, por lo que no se puede hablar de una metodología para la gestión de un proyecto de outsourcing y mucho menos de un estándar. Y prácticamente todos están orientados al cliente. Teniendo en cuenta esto, el volumen económico que representa el outsourcing en la economía global y los problemas para su crecimiento debido en gran medida a factores relacionados con las malas relaciones cliente-proveedor y el mal servicio prestado por éste, se hace necesaria la existencia de una metodología de trabajo que

guíe al proveedor durante su participación en el ciclo de vida de todo proyecto de outsourcing.

En la Sección 2, se presentan los resultados de una revisión de la literatura en relación con los marcos de buenas prácticas, organizándolos en base a su orientación al cliente o al proveedor. En la sección 3, se justifica la necesidad de proponer una metodología que ayude a los proveedores de servicios de TI a gestionar adecuadamente el ciclo de vida de la externalización de esos servicios de TI que debe prestar. Por último, en la Sección 4, se enumeran las conclusiones derivadas del estudio.

## **2. Revisión de la literatura**

La revisión de la literatura existente no ha producido ningún resultado relacionado con el problema que se plantea en este trabajo, ya que, en casi todos los documentos encontrados, se describen la secuencia de las etapas y/o actividades, pero no se definen los roles involucrados ni los entregables que se deben generar en cada etapa. Por lo tanto, no pueden ser considerados metodologías sino marcos o conjuntos de buenas prácticas. La mayor parte de la literatura consiste en informes de organizaciones y artículos que presentan superficialmente un conjunto de actividades para la planificación y gestión de proyectos de outsourcing, excepto eSCM-SP (Modelo de Capacidad de eSourcing para proveedores de servicios) (Hyder, 2006), eSCM-CL (Modelo de Capacidad de eSourcing para Organizaciones de clientes) (Hefley, 2006), y CMMI-ACQ (Modelo de Madurez de Capacidad de Adquisición ) (CMMI Product Team, 2010), que a su vez son considerados marcos de buenas prácticas para mejorar la contratación externa de servicios. Se ha hecho una primera clasificación/categorización de los documentos en función de que traten la contratación externa desde la perspectiva del cliente o desde el punto de vista del proveedor. Además, al estar la mayoría de los documentos relacionados con el cliente, dentro de este grupo se ha hecho una nueva categorización basada en las etapas o actividades en las que están centrados.

Analizando algunas propuestas (Cohen, 2002), (Dreischmeier, 2005), (Ernst & Young, 2011), (Power, 2006), (IT Governance Institute, 2005), se puede considerar el ciclo de vida formado por cinco etapas, como se muestra en la Figura 1: preparación, firma del contrato, transición del servicio, provisión del mismo y finalización. En el estudio que se presenta a continuación se ha realizado una primera división de los documentos entre aquellos que tratan la externalización desde el punto de vista del cliente y aquellos que lo hacen desde el punto de vista del proveedor. Como se verá, la mayoría de los documentos se refieren al cliente y, dentro de este grupo, se puede plantear una segunda división en base a la extensión, es decir, a las actividades del ciclo de vida del proyecto tratadas: selección de proveedores, due diligence, contrato, relación entre el cliente y el proveedor, o todas las etapas.

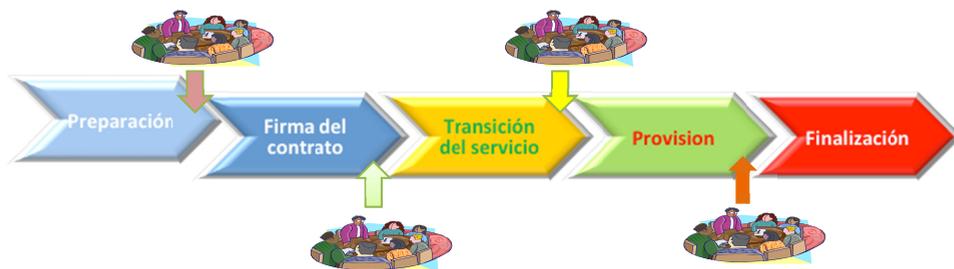


Figura 1 – Ciclo de vida del outsourcing

## 2.1. Selección de proveedores

La selección de proveedores es con diferencia la actividad más documentada debido a que ha sido estudiada desde mediados del siglo pasado como parte fundamental para la consecución de los objetivos de las cadenas de montaje. Se han escrito numerosos artículos y propuesto diferentes modelos: optimización multiobjetivos (MOP) ( Dahel, 2003), análisis envoltante de datos (DAO) (Liu, 2000) (Seydel, 2005), proceso de análisis jerárquico (AHP) (Nazeri, 2011) (Alsuwehri, 2011) (Bhutia, 2012), basado en dependencias (Ju, 2004), técnica de calificación de atributos múltiples simples (SMART) (Seydel, 2005) o en base a múltiples criterios (Lung Ng, 2008).

## 2.2. Due Diligence

En (ICSI, 2011), se define como el “proceso en el que se intercambia de forma confidencial información legal, financiera o de otro tipo entre las partes implicadas en una transacción comercial y que se realiza previamente a la transacción”. En (Brandt, 2006), (TAFE Queensland International, 2011) (Crilly, 1998), se han dado otras definiciones similares.

La Due Diligence se ha tratado extensamente en (ICSI, 2011), (Spedding, 2009), (Brandt, 2006), (Cullinan, 2002), (La Piana, 2010), (Carleton, 2004), (PACI, 2013) y (TAFE Queensland International, 2011).

## 2.3. Gestión del contrato

El contrato de outsourcing es un documento vivo que va a guiar a las dos partes a través de las etapas del ciclo de vida posteriores a su firma hasta su finalización (Sumroy, 2003). Se ha estudiado en (Taylor Waton, 2009), (Else, 2007), (Burnett, 2009), (Australian National Audit Office, 2002), (Gopal, 2010), (Alsbridge, 2010), (Ngwenyama, 2007), (Beulen, 2011) o (Goo, 2007). Pero es en (Halvey, 2005), donde se trata más extensamente el contrato de outsourcing, centrándose en outsourcing de TI, analizando todas las etapas del ciclo de vida de un contrato, desde la RFP y selección de proveedores hasta la finalización. Otros documentos donde se trata la gestión de contratos son (CIPS, 2007) y (Fitoussi, 2012).

## **2.4. Transición del servicio**

La transición del servicio es la etapa, inmediatamente posterior a la firma del contrato, durante la que el cliente transfiere el control del servicio al proveedor para, una vez terminada, comenzar la provisión normal del mismo. En (GlobalSolve, 2003), se describen superficialmente las etapas y actividades implicadas en la transición del servicio, al igual que en (IBM, 2007). En (Nuwal, 2011), se analiza la gestión de la transición del servicio dando especial importancia al rol del gestor de transición, sus responsabilidades y las características que debe tener. Además de estas fuentes, en el sitio web (Outsourcing Center, 2013), se pueden consultar un conjunto de artículos que tratan diferentes aspectos de la transición del servicio.

## **2.5. Gestión de relaciones**

Las relaciones cliente-proveedor han adquirido una naturaleza estratégica, pasando a ser una colaboración entre las partes con un objetivo común, y una gestión efectiva de estas relaciones es lo que verdaderamente da valor a un contrato de outsourcing y la que define en qué medida se podrán conseguir los resultados (Vantage Partners, 2010). En (Deloitte, 2012), se plantea la gestión de relaciones desde el punto de vista del cliente, como un activo más a controlar en el proyecto. En (Jahner, 2006) y (Goo, 2007), se estudian los tipos de relaciones y los factores que influyen en ellas. En (Koh, 2004), se presentan las obligaciones más críticas para las dos partes en un proyecto de outsourcing de TI y cuál es el impacto de cumplir o no con esas obligaciones en el éxito del mismo. En (Goolsby, 2002), se presentan 12 buenas prácticas para la comunicación entre proveedores y clientes. En un estudio realizado por (Ishizaka, 2012), se identifican como factores clave para el éxito de un proyecto de outsourcing algunos aspectos de la relación entre las partes. En (Ertel, 2012), se identifica qué debe hacer un proveedor para construir una estructura de gobernanza, y un modelo de roles y responsabilidades adecuado para desempeñar correctamente su papel en un proyecto de outsourcing. En (Kinnula, 2006), se presenta un caso de estudio donde se analizan las relaciones establecidas entre dos organizaciones y cuáles son los factores que las afectan. Pero donde se hace un estudio más completo de las relaciones es en (Gottschalk, 2006), analizándolas dentro del contexto de cada una de las etapas del ciclo de vida del outsourcing.

## **2.6. Marcos de buenas prácticas para el ciclo completo**

En (McMahon, 2008), se referencian un conjunto de artículos en los que se presentan de forma somera marcos de buenas prácticas y se propone una división de éstas en macro y detalladas, en función del número de etapas propuestas: (Corbett, 2004), (Garret, 2003), (Zhu, 2001), (Brown, 2005), (Glen, 2002), (Pallesen, 2005), (Graver, 1999), (TRG, 2003), (ANZ, 2003), (ANZ, 2004), (ANZ, 2005) y (Talluri, 2002). En (Perunović, 2007), también se presentan brevemente algunos marcos de trabajo para el outsourcing: (Click, 2005), (Cullen, 2003), (Franceschini, 2003), (McIvor, 2005), (Momme, 2002). En (Halvey J. M., 2007), centrándose en el outsourcing de procesos de negocio (BPO, en sus siglas en inglés), se proponen un conjunto de etapas, actividades y entregables de cada actividad que, sin cubrir todo el ciclo de vida, tratan en profundidad todas las etapas hasta la firma del contrato y lo referente a recursos humanos. En (Power, 2006), los autores describen un ciclo de vida del outsourcing

organizado en siete etapas, pero esta descripción no va acompañada de la lista de entregables propios de cada actividad ni tampoco de una descripción clara y completa de los distintos roles y responsabilidades implicados en esas etapas.

CMMI-ACQ (Capacity Maturity Model Integration for Acquisition) (CMMI Product Team, 2010) es un conjunto de buenas prácticas para la mejora de los procesos de adquisición de productos y servicios desarrollada por el Software Engineering Institute (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon y proporciona una guía para aplicar las mejores prácticas de CMMI en una organización que adquiera productos o servicios, a la vez que un modelo de madurez para evaluar el nivel en el que se encuentra la gestión de la adquisición de servicios. CMMI-SVC (Capacity Maturity Model Integration for Services) (CMMI Product Team, 2010), proporciona una guía para aplicar las mejores prácticas de CMMI en una organización dedicada a la provisión de servicios y también proporciona un modelo de madurez para evaluar el nivel en el que se encuentra la gestión de la provisión de servicios.

eSCM-CL (eSourcing Capability Model for Client Organizations) (Hefley, 2006) es un subconjunto de buenas prácticas con dos propósitos: proporcionar a las organizaciones cliente una guía que las ayude a mejorar sus capacidades a lo largo del ciclo de vida del outsourcing y de un medio objetivo para evaluar esas capacidades.

La literatura relacionada con metodologías o marcos de buenas prácticas para apoyar la prestación de servicios de outsourcing se reduce prácticamente a eSCM-SP (eSourcing Capability Model for Service Providers) (v1.2 eSCM-SP) (Hyder, 2006), que es un modelo de buenas prácticas que pretende ser una guía para los proveedores para ayudarles a mejorar su capacidad. Y para los clientes, eSCM\_CL es una forma objetiva de evaluar la capacidad de los proveedores. En la Figura 2 se muestra un resumen de los modelos y conjuntos de buenas prácticas analizados, comparándolos en función de las etapas y actividades que soportan. No se han incluido los modelos de CMMI ni eSCM por no ajustarse a la comparativa, ya que no siguen una secuencia definida ni implican obligatoriedad de cumplimiento para la organización.

Actividades	PREPARACIÓN					TRANSICIÓN	PROVISIÓN		FINALIZACIÓN
	Planificar iniciativas	Preparación de la estrategia	Análisis de proveedores	Selección del proveedor	Negociación		Operación	Gestión de relaciones	
Greaver	X	X		X	X	X	X	X	
Momme		X			X	X	X	X	X
Cullen & Willcocks		X		X		X	X		X
Franceschini			X		X		X		
Corbett	X			X		X	X		
Click & Duening				X	X	X	X		
Mclvor	X						X	X	
Brown & Wilson		X		X	X	X	X		X
Glen				X	X	X	X		
Pallesen				X	X	X	X		X
TRG		X		X	X	X			X
Halvey & Melby	X	X	X	X	X				
Power, Desouza & Bonifaci		X		X	X	X	X	X	X

Figura 2 – Comparativa de marcos de buenas prácticas para gestión de proyectos de outsourcing

### 3. Necesidad de una metodología para provisión de servicios de outsourcing

Como se ha indicado en la revisión presentada en la sección anterior, los esfuerzos para apoyar la prestación de servicios de outsourcing son prácticamente inexistentes. Los proveedores de outsourcing llevan a cabo su gestión sobre la base de su experiencia técnica y de gestión de proyectos, pero a menudo fracasan por su inexperiencia y poca capacidad de adaptación a las características específicas de los proyectos de outsourcing. Este ha sido, en muchos casos, la razón de unos clientes insatisfechos por la falta de calidad de los servicios recibidos, la falta de capacidades del proveedor y su deficiente relación con éste, que ha conducido en muchas ocasiones a la extinción de los contratos antes de su finalización y la asunción del servicio por parte del cliente (insourcing) o, en el mejor de los casos, por otro proveedor.

El mercado mundial de outsourcing continúa creciendo a pesar de estos problemas y de la crisis mundial, y se espera que siga haciéndolo en los próximos años. Sin embargo, este crecimiento será menor que el potencial de crecimiento si los problemas mencionados no se resuelven. Sobre la base de esta lógica económica, derivada fundamentalmente de los problemas asociados a las capacidades del proveedor, sus malas relaciones con los clientes y la falta de metodologías y mejores prácticas para el apoyo a los proveedores, es necesario proponer una metodología, con las etapas, actividades, entregables, funciones y responsabilidades claramente definidas para soportar todo el ciclo de vida del outsourcing desde el punto de vista del proveedor. La metodología les ayudará a prestar servicios de calidad a tiempo y de forma totalmente medible y controlable, no sólo para los clientes, sino también para los mismos proveedores. Esta metodología debería abarcar todas las etapas del ciclo de vida, desde

la fase inicial de la búsqueda de oportunidades de negocio, la evaluación de las propuestas de externalización de los clientes (RFP), la decisión de presentar una oferta o no, la participación en la due diligence, la firma del contrato, la transición, la provisión del servicio y su entrega a la finalización del contrato; con los roles, responsabilidades y entregables definidos para cada actividad.

#### **4. Conclusiones**

La externalización ha tenido un crecimiento sostenido durante años y las cifras de negocio representan miles de millones de dólares. Sin embargo, este crecimiento está condicionado por las malas experiencias sufridas por los clientes, debido en parte a su propia mala gestión y a muchos otros problemas causados por los proveedores, principalmente por su falta de experiencia, la mala gestión, la falta de capacidad para prestar el servicio requerido y la dificultad en las relaciones entre las partes. La falta de una metodología que pueda ser adoptada como un estándar en la prestación de servicios aumenta las dificultades de los proveedores para entregar un servicio de calidad y también para normalizar la relación con los clientes. Los proveedores basan su gestión en la experiencia adquirida en los proyectos en los que han participado (posiblemente no relacionadas con la prestación de servicios de outsourcing), en las limitaciones de su propio entorno y en sus capacidades técnicas (que pueden no cumplir con las expectativas del cliente). Por lo tanto, es necesario definir una metodología que pueda ser adoptada como un estándar, que permite establecer una correspondencia clara entre las actividades propias del proveedor y las del cliente durante las diferentes etapas del ciclo de vida del outsourcing con el fin de facilitar la prestación servicios de calidad y bien gestionados.

#### **Agradecimientos**

Este trabajo ha sido patrocinado por la Fundación everis y la Universidad Politécnica de Madrid a través de la Cátedra de Mejora de Procesos de Software para España y América Latina.

#### **Referencias bibliográficas**

- Alsbridge. (2010). Balancing the risk and reward of outsourcing contracts. Dallas: Alsbridge, Inc.
- Alsuwehri, Y. (2011). Supplier Evaluation and Selection by Using The Analytic Hierarchy Process Approach. Kansas: Faculty of the Graduate School of The University of Kansas.
- ANZ. (2005). Compliance Policy: APS 231- Outsourcing. Melbourne: Australian and New Zealand Banking Group Limited.
- ANZ. (2004). Outsourcing Framework. Melbourne: Australian and New Zealand Banking Group Limited.
- ANZ (2003). Request for Tender for the Provision of Output Services. Melbourne: Australian and New Zealand Banking Group Limited.

- Australian National Audit Office. (2002). Management of an IT Outsourcing Contract. Canberra: Commonwealth.
- Axelrod, C. (2004). Outsourcing information security. London: Artech House.
- Beulen, E. (2011). Contract renewal decisions in IT outsourcing: “Should I stay or should I go”. Journal of Information Technology Management Vol. XXII, No. 4, 47-55.
- Bhutia, P. P. (2012). Application of ahp and topsis method for supplier selection problem. IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN) Volume 2, Issue 10 , 43-50.
- Blazent. (2010). IT outsourcing’s 15% problem: the need for outsourcing governance. San Mateo: Blazent Inc.
- Brandt, W. C. (2006). BANKRUPTCY BUSINESS ACQUISITIONS. American Bankruptcy Institute.
- Brown, D. W. (2005). The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Burnett, R. (2009). Outsourcing it - The Legal Aspects: Planning, Contracting, Managing and the Law. Gower Publishing Ltd; Edición: 2nd.
- Carleton, J. L. (2004). Achieving Post-Merger Success. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- CIPS. (2007). Contract Management Guide. The Chartered Institute of Purchasing and Supply.
- Click, R. D. (2005). Business Process Outsourcing: The Competitive. Hoboken: John Wiley & Sons.
- CMMI Product Team. (2010). CMMI for Services, Version 1.3. Hanscom AFB, Massachusetts: Carnegie Mellon University.
- CMMI Product Team. (2010). CMMI® for Acquisition, v 1.3. Pittsburgh: Software Engineering Institute.
- Cohen, L. B. (2002). Marketplace Realities in Strategic Sourcing. Gartner.
- Computing.es. (2012 йил 24-08). Gartner: Servicios de Outsourcing de TI. Computing.es.
- Corbett. (2004). The outsourcing revolution: Why it makes sense an how to do it right. Chicago: Dearbon Trade Publishing.
- Crilly, W. (1998). Due Diligence Handbook. American Management.
- Cullen, S. W. (2003). Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Cullinan, G. H. (2002). Strategic Due Diligence. In A. Rosenbloom, Due Diligence for Global Deal Making. Bloomberg Press.
- Dahel, N. (2003). Vendor selection and order quantity allocation in volume discount environments. Supply Chain Management 8 (4) , 335-342.

- Deloitte. (2012). 2012 Global Outsourcing and Insourcing Survey Executive Summary. Deloitte Consulting LLP.
- Deloitte. (2011). The Outsourcing Vendor Management Program Office (VMPO): Art, science, and the power of perseverance. New York: Deloitte Consulting LLP.
- Deloitte. (2012). Vendor Relationship Management. Deloitte.
- Dreischmeier, R. B. (2005). IT Outsourcing Rediscovered: Getting Your Share This Time Around. The Boston Consulting Group.
- Elsely, R. (2007). Contract Management Guide. London: The Chartered Institute of Purchasing and Supply.
- Ernst & Young. (2011). 20 issues on outsourcing and offshoring. Sydney: The Institute of Chartered Accountants in Australia.
- Ernst & Young's. (2008). Outsourcing: the rise of fragmentation.
- Ertel, D. E. (2012). Relationship Management for Outsourcing Providers.
- Fitoussi, D. G. (2012). IT Outsourcing Contracts and Performance Measurement. Information Systems Research, Vol. 23 no. 1 , 129-143.
- Franceschini, F. G. (2003). Outsourcing: guidelines for. International Journal of Benchmarking, 10, 3, , 246-260.
- Garret, M. (2003). Four steps to successful vendor management. ABA Bank Compliance , Vol. 24, n. 9, pp 32-39.
- Gartner. (2011). Forecast:IT Services 2008-2015. Gartner Inc.
- Gartner. (2013-17-07). Global IT outsourcing market to touch \$288 billion in 2013. The Times of India .
- Gilley, K. R. ( 2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects. Journal of Management, Vol. 26, No. 4 , 764.
- Glen, D. (2002). Keeping an eye on the purchasing ball. The British Journal of Administrative Management, vol. 32 , 14-16.
- GlobalSolve. (2003). Outsourcing Transition Methodology. Metairie LA: GlobalSolve Management Services.
- Goo, J. N. (2007). Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study. Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 239-248). Waikoloa: HICCS 2007.
- Goolsby, K. (2002). Governing Attitudes. Dallas: Outsourcing Center.
- Gopal. (2010). The Role of Contracts on Quality and Returns to Quality in Offshore Software Development Outsourcing. Decision Sciences, Volume 41 Number 3 , 491-516.
- Gottschalk, P. S.-S. (2006). Managing Successful IT Outsourcing Relationships. London: IRM Press.

- Graver, M. (1999). Strategic outsourcing. A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York: American Management Association.
- Halvey, J. M. (2007). Business Process Outsourcing, 2nd Ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Halvey, J. M. (2005). Information Technology Outsourcing Transactions, 2nd edition . Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hefley, W. (2006). eSourcing Capability Model for Client Organizations V 1.1. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- HfS Research and the London School of Economics Outsourcing Unit. (2011). Horses for Sources. State of Outsourcing in 2011. London: London School of Economics.
- Hyder, E. H. (2006). The eSource Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) v. 2.01. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- IBM. (2002). Aligning relationships: Optimizing the value of strategic outsourcing. IBM Global Services.
- IBM. (2007). Transition and Transformation. Sydney: IBM Global Technology Services.
- ICSI. (2011). Due Diligence and corporate compliance management. New Delhi: The Institute of Company Secretaries of India.
- Ishizaka, A. B. (2012). The 18 C's model for a successful long-term outsourcing arrangement. Industrial Marketing Management, Vol. 41, No. 7, 1071–1080.
- IT Governance Institute. (2005). Governance of Outsourcing. Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute.
- Jahner, S. B. (2006). Relationship Archetypes in Information Systems Outsourcing Arrangements: An Exploratory Analysis. Twelfth Americas Conference on Information Systems, (págs. 3233-3237). Acapulco.
- Ju, J. H. (2004). A Study on Supplier Evaluation and Selection Method Based on Dependence. Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics Vol.8 No.4 , 415-422.
- Kakabadse, A. K. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. European Management Journal, Vol. 20, No. 2 , 189-198.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000). Outsourcing: A paradigm shift. Journal of Management Development , Vol. 19, nº 8, pp. 670-728.
- Kinnula, M. (2006). The formation and management of a software outsourcing partnership. A case study. Oulu: University of Oulu, Finland.
- Koh, C. (2004). IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. Information Systems Research, Vol. 15, No. 4 , 356-373.
- KPMG. (2007). Strategic evolution. A global survey on sourcing today. Sydney: KPMG International.

- La Piana. (2010). *Due Diligence done well: a guide for grantmakers*. Washington, DC: Grantmakers for Effective Organizations.
- Liu, F. (2000). Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. *Supply Chain Management* 5 (3) , 143–150.
- Lung Ng, W. (2008). An efficient and simple model for multiple criteria supplier selection problem. *European Journal of Operational Research* 186 , 1059–1067.
- Mc Cray, S. (2008). *The top 10 problems with outsourcing implementations (and how to overcome them)*. The Woodlands: Technology Partners International, Inc.
- McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process*. Cambridge: Cambridge.
- McMahon, P. (2008). *Tendering for outsourced services in a large Australian bank: the drivers of success* (Ph. D). Melbourne.
- Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 49 , 59-75.
- Nazeri, a. M. (2011). *Supplier Evaluation and Selection in SCM using Fuzzy AHP*. 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR vol.19 (pp. 143-147). Singapore: IACSIT Press.
- Ngwenyama, O. S. (2007). Outsourcing contracts as instruments of risk management. *Journal of Enterprise Information Management* , 615-640.
- Nuwal, V. (2011). KnowledgeHills. Retrieved 08 20, 2013, from <http://knowledgehills.com/Transition-Management-in-BPO-and-outsourcing-Projects/a34p1>
- Outsourcing Center. (2013). Retrieved 08 20, 2013, from Outsourcing Center: <http://www.outsourcing-center.com/category/manage-relationship/transition-phase>
- PACI. (2013). *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence*. Geneva: World Economic Forum.
- Pallesen, K. (2005). Seven steps to a successful outsourcing process. Outsourcing Institute. Retrieved 05 17, 2011, from [http://www.outsourcinginstitute.com/oi\\_index/seven\\_steps.html](http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/seven_steps.html)
- Perunović, Z. P. (2007). *Outsourcing Process and Theories*. POMS 18th Annual Conference. Dallas, Texas: POMS.
- Power, M. D. (2006). *The Outsourcing Handbook*. London: Kogan Page Limited.
- Qu, W. O. (2010). The strategic value of IT insourcing: an IT-enabled business process perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 19 (2) , 96–108.
- Quelin, B. D. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal* Vol. 21, No. 5 , 652.

- Ruzzier, J. S. (2008). Success and failure in IT outsourcing by government agencies: two Australian case studies. *International Journal of Business Information Systems* 3(2) , 107–119.
- Seydel, J. (2005). Supporting the paradigm shift in vendor selection: Multicriteria methods for sole sourcing. *Managerial Finance* 31 (3) , 49-64.
- Spedding, L. S. (2009). *The Due Diligence Handbook*. Burlington, MA: Elsevier Ltd.
- Sumroy, R. (2003). *How to add value to an outsourcing transaction*. Slaughter and May.
- TAFE Queensland International. (2011). *Queensland VET Sector Partnership Due Diligence*. Brisbane: TAFE Queensland International.
- Talluri, S. N. (2002). A methodology for strategic outsourcing. *European journal of operational research*, 154 , 236-250.
- Walton, T. (2009). *A Practical Guide to Successful Contract Management*. Taylor Waton Solicitors.
- TRG. (2003). *The outsourcing process*. The Technology Resources Group. Retrieved 05 17, 2011, from <http://www.tek-resources.com/outsourc.htm>
- Urbach, N. W. (2012). *How to Steer the IT Outsourcing Provider*. Business & Information Systems Engineering (pp. 247-259). Gabler Verlag 2012.
- Vantage Partners. (2010). *Managing Outsourcing Relationships to Maximize Value*. Vantage Partners LLC.
- Zhu, Z. H. (2001). Outsourcing. A strategic move: the process and the ingredients for success. *Management decision*, vol. 39, n. 5/6 , 373-378.