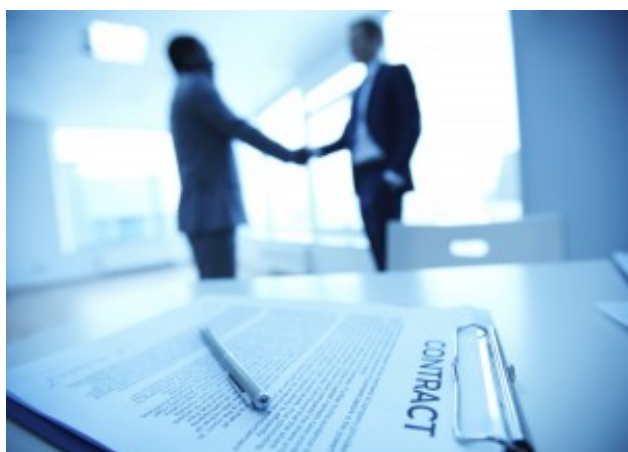


Claves del éxito en la negociación de contratos de Outsourcing de TI

Las disputas entre los clientes de outsourcing y sus proveedores pueden ser como un choque entre búfalos, señala Daniel Masur, socio a cargo de la oficina de Whashington, DC de la firma de abogados Mayer Brown. Las partes golpean cabezas, enganchan sus cuernos y prácticamente no hacen otra cosa sino generarse un enorme dolor de cabeza.



Por ello es importante, un cliente que está en la fase previa a la firma de un contrato de externalización de servicios de TI, el objetivo final debe ser lograr una solución rentable que satisfaga sus necesidades. Por otro lado, el proveedor persigue lograr un nuevo negocio que sea rentable. Estas dos fuerzas tensionan muchas veces la cuerda hasta que, por desgracia, y pese a los enormes esfuerzos realizados por ambas partes desde un punto de vista corporativo e individual, se produce un fracaso en la operación que puede llegar a tener repercusiones considerables y a la vez costosas para ambas partes.

Para lograr el éxito en la negociación de contratos de outsourcing de TI, se debe tener mucha atención los siguientes puntos:

¿Qué pueden hacer el cliente y el proveedor antes de la firma del contrato para reducir el riesgo de desagradables sorpresas?

- **Un business case.** Bien construido, que incluya tanto

costes como beneficios, lo cual debe mantenerse durante la vigencia del contrato. Masur, señala que también es importante que el proveedor mantenga su propio «business case», el cual debe abordar áreas estratégicas similares a las abarcadas en el «business case» del cliente.

- **Ambos deben comprender cómo se dará valor.** Es importante que ambas partes consideren como se dará el valor que se especifica en el contrato y que lleguen a un acuerdo al respecto. Además es importante señalar que hay pocas formas por las que un proveedor de servicios de outsourcing puede generar mejoras de coste y rendimiento.

¿Qué se puede hacer durante el ciclo de adquisición / venta para reducir el riesgo?

- **Preparar una lista de proveedores de confianza para llevar a cabo el trabajo.** En este punto el cliente debe sondear el mercado (proveedores, compañías similares e industria) antes de entrar en el proceso para cerrar un acuerdo.
- **Preparación de calendarios y procesos.** Masur considera que no se debe preparar calendarios demasiado exigentes, las razones son: La primera es que casi nunca se cumplen. La segunda es que se cree erróneamente que permita economizar el tiempo y sin embargo se reduce el tiempo dedicado a la creación de soluciones.
- Trabajar con esmero para asegurar que, tanto las necesidades de negocios, como técnicas y comerciales son coherentes.
- La vigilancia y el impulso del rendimiento a través de acuerdos de nivel servicio, méritos y bonificaciones.
- Información detallada, organizada con claridad y compartidos de manera adecuada.
- Evaluación, selección y mejor oferta. Los clientes deben mantener puntuaciones separadas de **oferta técnica y precio** .

- Las vías de comunicación deben permanecer abiertas en todo momento y el debate sobre el riesgo tiene que ser transparente. El riesgo sólo se podrá reducir si se aclara y discute de manera abierta. Ninguna de las partes conseguirá reducir el riesgo si trata de ocultar aspectos o sorprender a la otra con algo inesperado durante el proceso.