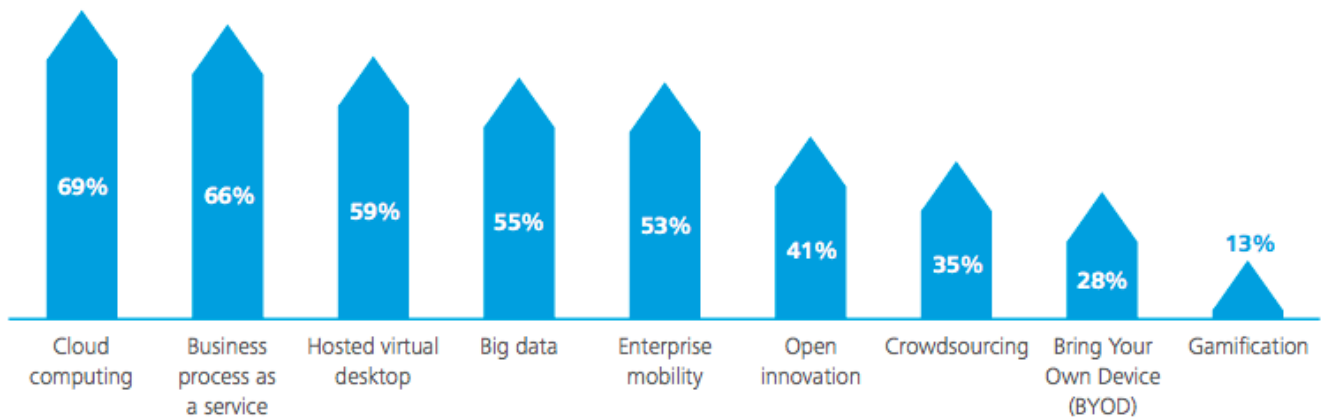


«Siempre nos quedará la India»

En el anterior post comentaba un tema que nos concierne a todos los tecnólogos y, en especial, a nosotros, los informáticos: la externalización de la parte tecnológica de la empresa. Aunque los versados en el tema lo llaman “Outsourcing TI”. Parece ser que queda más elegante o menos amenazador, por ejemplo, para un currante que tiene que irse a la India o al paro. “La Universidad de California externaliza parte de los puestos de trabajo TI a la India” [1], “Furia y Miedo en Ohio por la marcha de puestos de trabajo a la India” [2] y suma y sigue. Evidencias las hay, y muchas. En relación con esto mismo, me viene a la memoria el comentario de un profesor durante el grado: “Si a un programador indio le pagan 4-5\$ la hora y a ti, que vas a salir pronto de la carrera, te deben pagar aproximadamente 25\$, ¿por qué el ejecutivo de una empresa va a elegirte para que desarrolles su programa?”. Buena pregunta. Aun busco la respuesta. Quizás mientras hablaba el profesor estaba jugando a ser Neil Armstrong, que, por casualidades de la vida, es de Ohio también. Igual se encuentra en la India el pobre hombre ahora.

Volviendo al tema que nos incumbe, la externalización es una estrategia factible para las empresas de hoy y del mañana, pero ¿hasta qué punto merece la pena? ¿cuáles son sus ventajas? ¿existen evidencias que las corroboren? y la pregunta que no nos deja “pegar ojo”: ¿es posible contratar a un programador Indio para que haga nuestro trabajo y poder pasar la vida en la playa bebiendo margaritas?

A esta última pregunta tengo la respuesta y, por desgracia, es no. Para eso lo haría tu jefe y prescindiría de ti. Bueno, en muchos casos, ya lo hacen. Sin embargo, no quiero parecer demagogo, Outsourcing hace referencia a externalizar una tarea fuera de la empresa, no necesariamente a otro país (cuando se habla de otro país, se puede hablar de un tipo en especial: el **Offshoring**). Para confirmar todo lo anterior, he podido encontrar una encuesta del 2014 realizada por la consultora de prestigio Deloitte, la cual expone los puntos TI más propensos a externalizar [3]. Lo que realmente me sorprendió es el hecho de que el Outsourcing TI supone prácticamente el **60%** del Outsourcing Total, ahí es nada. Además, los encuestados (directivos de empresas internacionales) marcaron como algunas de las áreas más propensas a ser externalizadas: el mantenimiento de aplicaciones, el desarrollo de aplicaciones y el servicio de soporte TI. Por otro lado, también se les preguntó por las perspectivas de externalización en los próximos años, también mencionando tecnologías, y entre las áreas más propensas a ser externalizadas marcaban el **Cloud Computing** (%69), el **Business Process as a Service** (BPaaS, 66%) y **Big Data** (55%). Con lo cual es evidente que existen perspectivas de Outsourcing TI en el futuro a nivel internacional.



Creo que nadie niega a día de hoy que es una práctica bastante extendida y que tiene una larga vida por delante. Por otro parte, probablemente debido a mi terrible ignorancia, desconozco exactamente los “porqués” de llevarla a cabo, ¿qué ventajas se obtienen de todo esto? En el *paper* de Janet H. Rochester “Ventajas y desventajas del Outsourcing” [4], se comentan una serie de posibles razones a valorar y que te pueden hacer menos ignorante, como a mí. Algunas de las ventajas significativas que comenta son bastante obvias (reducir los costes de la empresa, liberar al personal para dedicarse a otras tareas, etcétera) y otras no tanto, considerando algunas con las que discrepo. Por ejemplo, la posibilidad de liberar a los ejecutivos de problemas de personal y políticas. ¿Puede considerarse esto una ventaja? Creo que es un aspecto inherente a la empresa como grupo. Por otro lado, estas ventajas pueden suponer una serie de desventajas como se comenta en el documento. La reducción de sobrecarga en la empresa (menos empleados, menos equipamiento) y por tanto de esos costes no desaparece, se transforma en el precio a pagar a la empresa que te ofrece dichos servicios. Otro puede pensar que estos servicios puede contratarlos cuando los necesite y solo pagar en ese momento. Por desgracia, una de las desventajas del outsourcing es que se establece una tarifa a pagar mensualmente, para asegurar la disponibilidad del servicio.

El incrédulo de mí, después de haber leído toda la lista de ventajas, decidió buscar evidencias que demostraran el antes y después en un proceso de Outsourcing. En relación con esto mismo encontré un documento que hablaba del impacto del Outsourcing en la India [5] (“vaya por dios, de en indio en indio y tiro porque me toca”, pensé). Aunque el documento es bastante extenso, me gustaría centrarme en los resultados obtenidos. Según la investigación realizada, se ha realizado la comparación de una empresa con Outsourcing TI y otra con el departamento TI dentro de la misma. En la primera, el crecimiento del producto interior bruto frente a las inversiones realizadas fue del 20% mientras que en el otro caso solo fue del 11%. De forma similar, el crecimiento general fue del 10% y 5% respectivamente. Con lo cual, se puede deducir que la empresa con el departamento TI externalizado obtuvo mejores resultados. Pero no todo es medible según los beneficios obtenidos, en la mayoría de ocasiones las personas importan. La calidad del servicio, en la mayoría de ocasiones (prueba de ello es la sanidad pública externalizada), se resiente. La unión en una empresa, el “hacer piña”, es igual o más importante. Esto permite ofrecer un servicio de calidad y con un ambiente corporativo y de personal excelente.

A modo de recapitulación, las evidencias dejan claro que la externalización en el sector de las tecnologías de la información se está llevando a cabo, ya sea por unos motivos u otros. Considerando algunas evidencias podríamos decir que puede ser una manera de progresar y conseguir crecer más rápido, pero el sentido común, la experiencia y nuestro alrededor nos advierten de que esto supone recortes” en otros aspectos. En cualquier caso, cualquier empresa que tome la decisión de externalizar su departamento o parte del departamento TI, debe saber que existen riesgos que tendrá que gestionar. Algunos de esos riesgos los comentaremos en detalle en mi siguiente aparición.

Referencias:

[1] "University of California to send some IT jobs to India", CIO from IDG, acceso el 15 de Octubre del 2016, <http://www.cio.com/article/3118028/outsourcing/university-of-california-to-send-some-it-jobs-to-india.html>

[2] "Fury and fear in Ohio as IT jobs go to India", Computerworld, acceso el 15 de Octubre del 2016, <http://www.computerworld.com/article/3002681/it-outsourcing/fury-and-fear-in-ohio-as-it-jobs-go-to-india.html>

[3] "Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey", Deloitte, acceso el 15 de Octubre del 2016, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf>

[4] Janet H. Rochester, "Advantages and disadvantages of outsourcing", (Professional Communication Conference, 1995. IPCC '95 Proceedings. Smooth sailing to the Future., IEEE International), acceso el 4 de Octubre del 2016, <http://ieeexplore.ieee.org/document/554865/>

[5] Kite, G. (2012), "The Impact of Information Technology Outsourcing on Productivity and Output: New Evidence from India." SOAS Department of Economics Working Paper Series, No. 173, The School of Oriental and African Studies, acceso el 15 de Octubre del 2016, <https://www.soas.ac.uk/economics/research/workingpapers/file76347.pdf>

Business Intelligence, mucho más que un «Buzz»

El término de Buzz es un neologismo acuñado en la era de la web 2.0 y es una

palabra onomatopéyica que trae a la mente el zumbido de un grupo de abejas y tiene el significado de indicar el ruido, la “charla” que las redes sociales y más generalmente, la red, puede generar sobre un tema, a través del boca a boca.



Buzz es por lo tanto “compartir, el intercambio de opiniones e información”.

Cuando un término técnico entra en “buzz” ocurre que las definiciones cambian y el significado real se puede perder. Este es probablemente el caso del término “Business Intelligence”, o BI. Desde que se acuñó, las nuevas tecnologías han ampliado enormemente nuestra comprensión de BI y cómo las empresas pueden obtener ventajas de sus datos y su representación.

El papel de las TI en los negocios ha cambiado radicalmente en los últimos años, gracias al auge de los datos disponibles junto con proporcionar la infraestructura tecnológica, ya no es suficiente para poner en práctica una estrategia.

En este contexto, el término “Business Intelligence” se ha convertido en mucho más que un simple “Buzz”: es un concepto que expresa la necesidad de pensar más allá del paradigma de análisis de datos aislados de los objetivos de negocio. De hecho, con la tecnología de BI, el negocio debe integrarse en un mismo conjunto armonioso de operaciones, de manera que los valores de la empresa puedan guiar la TI, proporcionando información útil para ayudar a la empresa en su crecimiento.

El “Business Intelligence” se compone de dos conceptos



diferentes, pero complementarios.

El primero es el concepto de negocio. ¿Cómo puede una información maximizar la eficiencia y la productividad de una empresa para desarrollar nuevos productos y servicios?
La segunda es la estrategia de TI. ¿Cuáles son las mejores soluciones tecnológicas para implementar y obtener valor de negocio?

Adaptar los datos de mapeo a las necesidades del negocio siempre ha sido difícil y muchas empresas tienen una gran dificultad para evaluar exactamente cuál es la información que necesita para lograr objetivos específicos. Este tipo de análisis de negocio requiere claridad de visión y objetivos.

En el pasado, los proyectos de BI estaban limitados por la tecnología para recopilar información disponible. Pero las nuevas tecnologías, tales como Big Data, "fast data", el análisis, la movilidad y el cloud computing, ya pueden adquirir las continuas corrientes enormes y detalladas de datos, relativamente fácil y cómodamente.

El papel del BI es ahora reunir y dar sentido a todos los datos.

Lean Six Sigma en TI

Luego de haber hablado de dos metodologías muy importantes, llegó el gran momento:

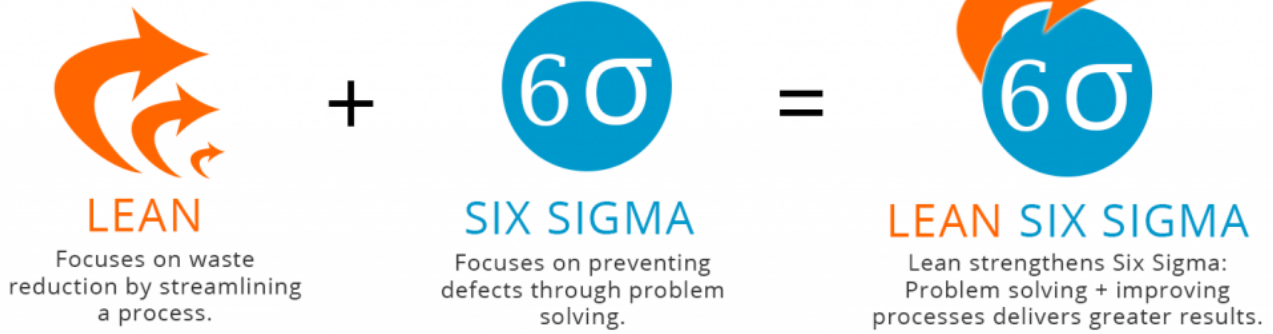
Lean + Six Sigma = Lean Six Sigma!!! ... enfocado a las TI

Para ello, recordemos algunas cosas:

- **Lean** es una metodología que tiene como objetivo eliminar todos aquellos pasos innecesarios que no generan valor durante la creación de un producto o servicio, quedándose con el flujo de procesos mejorado, completo, racionalizado y eficaz, que ayude a satisfacer adecuadamente al cliente.
- **Six Sigma** es una metodología de mejora continua que busca **calidad** a través de la reducción de defectos en todo tipo de procesos, para de esa forma reducir costos e incrementar la satisfacción de los clientes. El propósito de Six Sigma es reducir la variación de los procesos para que estos no generen más allá de 3.4 defectos por millón.

Estas dos metodologías pueden usarse por separado, pero suman mucho más valor si se combinan para formar a **Lean Six Sigma**: Lean (eliminación de actividades que no generen valor, acortamiento de tiempo de espera del proceso) y Six Sigma (calidad en cada paso del proceso, cero defectos).

What is **Lean Six Sigma** ?



Lean Six Sigma puede aplicarse en cualquier tipo de organización, teniendo como objetivo, lograr **calidad** con la **eliminación de los defectos** mediante una adecuada definición del problema, midiendo y analizando sus causas raíces para eliminarlas y de esta manera, poder asegurar el correcto funcionamiento de los procesos en la organización.

Algunas de sus **mejores prácticas** son:

- Alto compromiso de la alta gerencia y toda la organización.
- Planificar la implementación.
- Planificar las comunicaciones.
- Planificar la Formación (si se va a contratar a expertos, este punto se obvia).
- Acertada selección de Proyectos, alineados a los objetivos del negocio.
- Documentación de Beneficios Financieros.
- Adecuada elección de herramientas para el despliegue de proyectos de LSS y gestión de proyectos.

La implementación de LSS en una organización de TI no implica más **riesgos** que en cualquier otro tipo de organización, los cuales tienen que ver con:

- La resistencia al cambio por parte de los empleados.



- Falta de compromiso de la alta gerencia.
- Consumo de tiempo

- Consumo de dinero, al contratar a expertos o usar recursos de la organización.

Los cuales pueden ser **controlados** con incentivos, capacitaciones, entre otras cosas. Pero, como veo las cosas, en el caso de fallar, ya sabemos las cosas que no deberíamos volver a hacer, así que no consideraría abortar un proyecto de implantación de ésta metodología, ya que las ventajas que trae consigo, son mucho mayores a sus riesgos asociados.

Si quieres conocer un poco más acerca de Lean Six Sigma en TI, no te pierdas el siguiente post!

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?

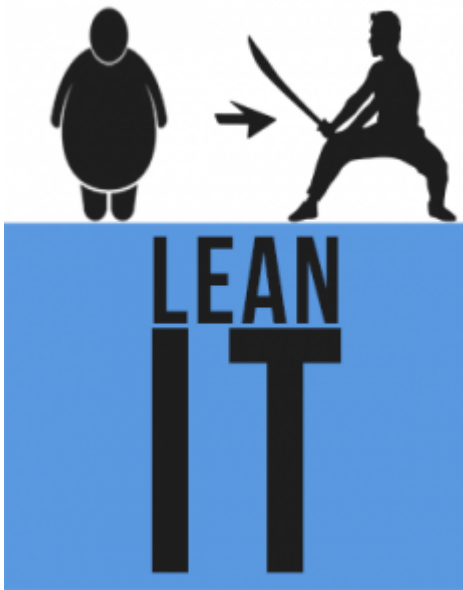
- **Un business case.** Bien construido, que incluya tanto costes como beneficios, lo cual debe mantenerse durante la vigencia del contrato. Masur, señala que también es importante que el proveedor mantenga su propio «business case», el cual debe abordar áreas estratégicas similares a las abarcadas en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

Bueno, bonito y barato ¿es esto

posible?



Generalmente en las organizaciones se habla de reducción de costes, mejora de servicio, y además se le debe agregar recursos limitados! tal vez esto suene a locura, pero se puede lograr. Una opción a considerar es Lean, que aunque inicialmente estaba dirigida a la industria manufacturera (lean manufacturing), nos puede aportar mucho en TI.

Pero ahora se preguntarán: ¿Qué es lean manufacturing? Pues la filosofía **lean manufacturing** es una herramienta que ayuda a reducir las actividades que no agregan valor de los procesos para agilizarlos. Para lograr esto se basa en algunos principios, como el valor (lo que el cliente está dispuesto a pagar), la cadena de valor (modelar y registrar todas las acciones específicas requeridas para eliminar las actividades que no añaden valor), el flujo (eliminación de las interrupciones para lograr que el flujo de la cadena no tenga interrupciones), el dinamismo (capacidad de innovar los productos y los procesos a través de los conceptos que brinda la utilización por parte de los clientes) y la perfección (habilidad para lograr que las cosas se hagan bien desde el primer momento hasta la aplicación del esfuerzo de mejora continua).

Me imagino lo que estarán pensando: ¿y esto qué tiene que ver con las TI? Pues yo me preguntaba lo mismo, hasta que encontré que una fuente de lograr ventaja competitiva es la combinación de la tecnología de información con el Lean manufacturing; sí, la tan ansiada **ventaja competitiva**, que muchos buscas, pero que pocos alcanzan.

Con esta combinación, conocida como **Lean TI**, se busca eliminar desperdicios y retrasos, reducir errores informáticos y aumentar la velocidad con la que la tecnología de información agrega valor al negocio, a los clientes y a los accionistas. Y pues, ya no se nos debe hacer extraño el término alineamiento estratégico, pues a Lean TI tampoco, ya que esta herramienta debe estar alineada con la visión del negocio y de esta manera poder tomar decisiones a largo plazo.

Algunos de los beneficios que pueden obtener son:



- **Reducir de costos:** Identificar procesos innecesarios, rediseñarlos, buscar la eficiencia y por lo tanto disminuir el uso de los recursos.
- **Incrementar el valor:** Identificar las cadenas de valor que incluyen a la TI y seguir el mismo proceso que en los costos. Esto involucra a los gerentes de TI ya que participan proactivamente en las iniciativas para crear valor.
- **Reducir tiempos de espera** (retrasos y cuellos de botella): Diseñar los procesos de tal manera que ayuden a reducir estos retrasos lo máximo posible, para lo cual se debe considerar a la cultura organizacional y los perfiles del personal para que el cambio organizacional no sea tan drástico.
- **Reducción de errores:** Esto forma parte de lograr eficiencia en los procesos y reducir la espera.
- **Eliminación de barreras:** Eliminación de barreras entre el departamento de sistemas y el resto de los departamentos de la organización.

Entonces ¿te animas a probarlo? Pues yo sí.

Algunos dirán ¿y esto que tiene que ver con la auditoría o con la gestión de riesgos? La siguiente semana tocaré el tema "**Six Sigma**". Luego de eso entenderán, pero les voy adelantando algo:

Lean + Six Sigma = Lean Six Sigma!!! ... enfocado a las TI

Así que no se lo pierdan, nos vemos en el siguiente post...